Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe

Adolfo Rodríguez Herrera
Hernán Alvarado Ugarte

NACIONES UNIDAS

CEPAL

60 CEPAL

SESENTA AÑOS CON AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe

Adolfo Rodríguez Herrera
Hernán Alvarado Ugarte

Comisión Económica para Amércia Latina y el Caribe (CEPAL)

Santiago de Chile, noviembre de 2008

Libros de la CEPAL

101

Alicia Bárcena
Secretaria Ejecutiva

Laura López
Secretaria de la Comisión

Martín Hopenhayn
Director de la División de Desarrollo Social

Diane Frishman
Oficial a cargo
División de Documentos y Publicaciones

Este libro fue preparado por Adolfo Rodríguez Herrera, consultor de la División de Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Hernán Alvarado Ugarte, economista. El documento forma parte de las actividades de difusión del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Los autores desean agradecer a todas las personas que hicieron posible esta sistematización: a los representantes de los proyectos que asistieron a las ferias de innovación realizadas en México (noviembre de 2006) y Porto Alegre (diciembre de 2007); al equipo de apoyo logístico de la CEPAL, integrado por María Spence, Marco Ortega, Silke Staab y Amanda Muñoz; a Samantha Wegmann y Celeste Bustelo, economistas asistentes, así como a Olga Pérez, que transcribió las grabaciones de los talleres y entrevistas; a los expertos que dialogaron sobre las enseñanzas de los proyectos innovadores, a saber, Jorge Arroyo, Luz Amparo Fonseca, Martín Hopenhayn, Liliana La Rosa, Sergio Meresman, Beatriz Orlowski de Amadeo, Marcela Román y Hugo Villamil; a los miembros de Comité de Selección, Rebeca Grynspan, Nohra Rey de Marulanda y Eduardo Amadeo, y especialmente a María Elisa Bernal, directora del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe.

Las opiniones expresadas en el presente libro son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de las organizaciones que participan en el proyecto.

Diseño de portada: Joaquín Tagle
Diagramación: José Manuel Vélez

Publicación de las Naciones Unidas
ISBN: 978-92-1-323224-8
LC/G.2394-P
N° de venta: S.08.II.G.57.
Copyright © Naciones Unidas, noviembre de 2008. Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N.Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Prólogo 11

Resumen 13

Abstract 15

Introducción 17

Capítulo I
Reflexiones estratégicas sobre la innovación en el campo social 21
A. La innovación como proceso social 23
B. El sujeto de la innovación en el campo social 25
C. La competencia y el aprendizaje como condición de supervivencia 26
D. La cooperación y la organización como condición de progreso 29
E. Factores endógenos de la innovación en el campo social 31
F. Factores exógenos de la innovación en el campo social 32
G. La sinergia es la clave del éxito innovador 33

Capítulo II
Criterios para definir una innovación ejemplar 37
A. Antecedentes 37
B. Los criterios de postulación, selección y premiación 39
C. Criterios de sistematización 42
D. Significado de los principales criterios 43

Capítulo III
Aprendizajes obtenidos de los proyectos 47
A. Proyectos de generación de ingresos 47
1. Renovar la asociatividad 48
2. La conquista del mercado y los incentivos 52
B. Proyectos de juventud en riesgo 54
1. Vencer la hostilidad 55
2. Regenerar la subjetividad 56
C. Proyectos de afirmación de derechos 60
1. Superar la falta de acción 62
2. Promover alianzas 63

Capítulo IV
Enseñanzas útiles en el diseño de políticas públicas
y en la promoción de la replicabilidad 67
A. Algunas enseñanzas generales 67
1. Integralidad 68
2. Integración 68
B. Proyectos de generación de ingresos 69
1. La precariedad de las iniciativas 69
2. El mercado y la sostenibilidad 71
3. La asociatividad 72
4. El papel del Estado 74
5. La replicabilidad 75
6. Algunas enseñanzas específicas para la replicabilidad 77
C. Proyectos de juventud en riesgo 80
1. La subjetividad 80
2. Peculiaridad de la juventud 81
3. La conciencia crítica 82
4. Ámbitos de intervención 82
5. El espacio público urbano 84
6. Dificultades del Estado 85
7. La idoneidad de las organizaciones 85
8. Responsabilidad de la comunidad 86
9. Algunas enseñanzas específicas para la replicabilidad 87
D. Proyectos de afirmación de derechos 88
1. Sujetos de derecho 89
2. La promoción del liderazgo 90
3. El trabajo voluntario de los beneficiarios
y de la comunidad 92
4. El cambio desde el Estado 94
5. Algunas enseñanzas específicas para la replicabilidad 94

Conclusiones 97

Bibliografía 101

Anexo 1
Metodología 103
¿Cómo se obtuvieron las enseñanzas? 106
Secuencia de pasos de la sistematización 107
El valor agregado por la sistematización 108

Anexo 2
Breve descripción de los tres primeros ciclos del concurso 111

Anexo 3
Países de América Latina y el Caribe que son miembros
de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 113

Anexo 4
Enseñanzas sobre la replicabilidad según los evaluadores 115

Anexo 5
Los aprendizajes subjetivos 135
Feria de la innovación social, México, noviembre de 2006Microtaller 1: Aprendizajes subjetivos 136
Feria de la innovación social, México, noviembre de 2006Microtaller 2: Aprendizajes subjetivos 141
Feria de la innovación social, México, noviembre de 2006Microtaller 3: Aprendizajes subjetivos 146
Feria de la innovación social, Porto Alegre, diciembre de 2007Microtaller 4: Aprendizajes subjetivos 150
Feria de la innovación social, Porto Alegre, diciembre de 2007Microtaller 5: Aprendizajes subjetivos 156

Anexo 6
Los proyectos innovadores 163
Proyectos de generación de ingresos 163
Leche en abundancia, Haití 164
Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina 165
Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú 167
Programa Noreste de ProNaturaleza: Experiencia comunitaria para el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente en la Reserva Nacional Pacaya-Samiria, Perú 169

Programa nacional de cadenas productivas
en el sector artesanal, Colombia 170
Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu-kellu,
planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia 172
Rescate de semillas tradicionales para darles valor agregado
y elevar el nivel de vida de la comunidad indígena
de Ríoblanco, municipio de Sotará,
departamento del Cauca, Colombia 174
Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir
desde los Andes Peruanos, Perú 176
Manejo y tratamiento de aguas residuales
con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador 177
Associação dos pequenos agrossilvicultores
do projeto RECA (Reflorestamento Econômico
Consorciado e Adensado), Brasil 180
Proyectos de juventud en riesgo 181
Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales
urbanas y rurales, Guatemala 182
Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina 184
Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para
jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia .. 186
Prevención del abandono del hogar. Una experiencia
de desarrollo humano y social, Colombia 188
Programa Ángel de la guarda, Brasil 190
Programa Miguel Magone y Laura Vicuña:
alternativa a la violencia de las pandillas juveniles,
oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice
de emigración salvadoreña, El Salvador 191
Proyectos de afirmación de derechos 193
Acciones de salud comunitaria
en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil 194
Defensorías comunitarias:
Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú 196
Programa comunitario de salud:
Salud responsabilidad de todos, Paraguay 198
Pintando o sete, Brasil 200
Programa Promover, Uruguay 202
Extensión y profundización de la Red
de Comunicación Indígena, Argentina 203
Red joven de ciudadanía, Brasil 205
“Trébol de cuatro hojas”: Estrategia de reducción de la
morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil 207
Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia 208

Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina 211
Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil..... 213
Alfabetização solidária (AlfaSol), Brasil 215
Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica, Colombia..... 218
Yo trabajo por mi derecho a la educación, México 220
Acompañamiento telefónico a mayores (ATM), Argentina ... 223
Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú..... 225
Evaluación de los elementos innovadores y los replicables..... 227

Prólogo

En 2004, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas y la Fundación W.K. Kellogg iniciaron el reto de identificar en la región experiencias innovadoras en las áreas de salud comunitaria, educación básica, generación de ingresos, desarrollo rural y agrícola, seguridad alimentaria y nutrición, programas de juventud, responsabilidad social y voluntariado. Cabe destacar que en todas las áreas hay temas centrales, como el desarrollo sostenible y la equidad de género, que se analizan de manera transversal.

La identificación de las innovaciones se hizo mediante un concurso que se realiza anualmente, con gran difusión y en especial tratando de llegar hasta los lugares más alejados de nuestros países, aspiración que hemos logrado cumplir a cabalidad. Hemos recibido proyectos de poblaciones tan alejadas como Mañazo o la comunidad Iniquilla Chullpia, en el altiplano del Perú, Limonade y Cabo Haitiano, en Haití, o Nova California, en la Amazonia brasileña.

Para la CEPAL la identificación y el reconocimiento público de las experiencias innovadoras es la puerta de entrada que le permite aportar a la región recomendaciones concretas de acciones, innovadoras y probadas. Esta es una forma eficiente de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

A modo de ejemplo, como se observa en la lectura de este libro, hemos identificado, analizado y difundido experiencias que permitieron ampliar la cobertura y la calidad de la educación primaria. Para ello

se desarrolló un modelo sencillo y con costos razonables, en el norte de Potosí, que es fácilmente replicable en cualquier lugar apartado de nuestros países.

Asimismo, hemos tenido acceso a información privilegiada sobre modelos de atención de salud, que ya son parte de la política pública local y han logrado reducir, de manera significativa, la mortalidad maternoinfantil. También se elaboraron programas agrícolas, que combinan, con gran éxito, la protección de ecosistemas tan valiosos como la Amazonia con la generación de ingresos para sacar de la pobreza a sus habitantes.

Este libro recoge las principales enseñanzas que surgen de las 3600 experiencias que recibió el concurso, las que pueden ser una guía útil para los encargados de tomar decisiones de políticas, tanto del sector público como de las organizaciones de la sociedad civil. En él se ofrece una eficiente herramienta para enfrentar los problemas de pobreza y capacidad de generación de ingresos, cobertura y calidad de la educación, pertinencia de los servicios de salud y atención a juventud en riesgo.

En síntesis, en el estudio se brinda una opción para enfrentar estos problemas, desafortunadamente aún muy presentes en el desarrollo social de nuestra región.

Pensamos que las innovaciones solo tienen sentido si se difunden y se ponen al servicio de otras personas en todos los países de América Latina y el Caribe. Ese es el objetivo central de este libro y la prioridad de la CEPAL en la tarea asignada por la Asamblea General de las Naciones Unidas con miras a alcanzar y sobrepasar, si es posible, los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

No tenemos duda de que, si las experiencias analizadas y ampliamente documentadas se toman como modelos de acciones concretas de política pública, se convertirían en un motor capaz de reducir las inequidades y aumentar la cohesión social de toda la región.

La CEPAL desea agradecer el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg, así como el arduo trabajo que han realizado los miembros del Comité de Selección, que han permitido identificar experiencias verdaderamente innovadoras en beneficio de todos los latinoamericanos y caribeños.

Alicia Bárcena
Secretaria Ejecutiva
Comisión Económica para
América Latina y el Caribe (CEPAL)

Resumen

En este libro se sistematizan las lecciones extraídas del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que se llevó a cabo con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg. La información que en esta publicación se presenta surge de las entrevistas y talleres realizados con los participantes y representantes de los proyectos finalistas de los primeros tres ciclos del concurso (2005, 2006 y 2007). El propósito fundamental del proyecto ha sido identificar prácticas innovadoras en el campo social que sirvan de inspiración para los responsables del diseño y la gestión de las políticas públicas. Por lo tanto en este libro se recogen los aprendizajes destacados por los proyectos y las enseñanzas extraídas por los autores, prestándose especial atención a los factores que han contribuido al éxito y que facilitan su réplica creativa.

Las innovaciones en el campo social a menudo surgen en condiciones adversas, en entornos en los que el mercado no ha ofrecido alternativas ni el sector público ha respondido a las necesidades y reclamos de la población. Por este motivo, muchas veces su puesta en práctica encuentra obstáculos al intentar trascender el ámbito local en que se originan o multiplicar el número de beneficiarios. Los encargados de formular e implementar las políticas públicas deberían vincularse con estas innovaciones, facilitar su concreción y recoger sus aportes. Los proyectos examinados en el concurso en que se basa el presente libro son representativos de centenares que existen en América Latina y el Caribe

y constituyen una oportunidad para renovar y enriquecer las políticas públicas tendientes a la innovación y el cambio social.

En el primer capítulo se ofrece una reseña de los desafíos que enfrentan las autoridades y los encargados de suministrar fondos, formular e implementar políticas públicas y ejecutar y administrar proyectos de innovación en el área social. En el segundo capítulo se describen los criterios aplicados en cada etapa del concurso y a partir de los cuales se definen las características de un proyecto de innovación social. En el tercer capítulo se hace una síntesis de las dificultades, los factores que contribuyeron al éxito y las lecciones que se extraen de los proyectos finalistas. En el cuarto capítulo se reflexiona acerca de las enseñanzas que brindan las experiencias desde el punto de vista de la formulación de las políticas públicas y de su replicabilidad. Por último, en las conclusiones se resumen las ideas principales que el libro recoge sobre las experiencias de innovación que le dieron origen. En los anexos se incluyen, entre otras cosas, una descripción detallada de la metodología empleada y un resumen de los proyectos más destacados de las últimas ediciones del concurso.

Abstract

This book systematizes the lessons of the ECLAC initiative "Experiences in social innovation in Latin America and the Caribbean", which was implemented with the support of the Kellogg Foundation. The information presented in this publication is the result of interviews and workshops involving the participants and representatives of the finalist projects of the first three cycles of the contest (2005, 2006 and 2007). The aim of the project is to identify innovative initiatives in the field of social development, so as to inspire those responsible for formulating and managing public policy. This book brings together what can be learned from the projects and teachings identified by the authors, with special emphasis on factors that have contributed to the success of initiatives and that make it easier to replicate them in a creative way.

Innovations in the field of social development often come about amidst adverse conditions, in environments where the market has not provided options or the public sector has been unable to respond to the needs and demands of the population. The implementation of such initiatives is therefore often fraught with obstacles when an attempt is made to extend them beyond the local level where they began or to increase the number of people targeted. Those responsible for formulating and implementing public policies should become involved with such innovations, facilitate their realization and acknowledge their contribution. The projects considered in the contest featured in this book are representative of hundreds of other projects under way in Latin

America and the Caribbean, and provide an opportunity to renew and enrich public policies relating to innovation and social change.

The first chapter offers a summary of the challenges facing the authorities, those responsible for financing, formulating and implementing public policies and those in charge of carrying out and managing social innovation projects. The second chapter describes the criteria applied at each stage of the contest, which are used to define the characteristics of a social innovation project. The third chapter summarizes the difficulties, factors contributing to the success of, and lessons to be learned from the finalist projects. The fourth chapter provides a reflection on what can be learned from the experiences from the point of view of public policymaking and how they can be replicated. Lastly, the conclusions outline the book's main ideas on the innovation experiences on which it is based. The annexes include, inter alia, a detailed description of the methodology used and a summary of some of the most significant projects from recent cycles of the contest.

Introducción

América Latina y el Caribe es una de las regiones más ricas del mundo, por su entorno natural y por las culturas que forman parte de ella. Sin embargo, es también una de las regiones donde más personas se encuentran sumidas en la pobreza y no acceden a los frutos del progreso técnico de la sociedad a la que pertenecen. A pesar de los grandes logros que la región ha alcanzado en materia de crecimiento económico durante los últimos 50 años, y de las diferentes políticas económicas implementadas, todavía no es posible afirmar que los resultados de ese crecimiento estén beneficiando a las grandes mayorías. Si bien las estadísticas indican que se ha logrado aliviar la pobreza, aún no hay señales de una disminución de la exclusión social ni de que las pautas estructurales del desarrollo estén favoreciendo una reconstitución de la cohesión social en la región[1].

[1] "En el último cuatrienio (2003-2007) se ha registrado el mayor crecimiento del PIB por habitante desde los años setenta. De acuerdo con estimaciones de la CEPAL, esta tendencia continuará en 2008, lo que completaría cinco años consecutivos con un crecimiento del PIB por habitante superior al 3% anual. De esta manera se ha logrado avanzar en la reducción de la pobreza, ha disminuido el desempleo y en algunos países ha mejorado la distribución del ingreso. Sin embargo, permanecen varios problemas y rezagos respecto de otras regiones. La desigualdad socioeconómica sigue siendo extremadamente alta. El gasto social, que creció ostensiblemente en la década pasada, ha tendido a estabilizarse en relación con el PIB y aún no basta para cubrir las necesidades sociales. Asimismo, persisten las corrientes migratorias provocadas por los desiguales niveles de desarrollo de las diversas localidades y regiones de los países" (CEPAL, 2008).

Los factores que determinan esta situación son múltiples y diversos: coyunturales y estructurales, de carácter macro y micro, y de escala local, nacional y global. Los ámbitos en que se pueden enfrentar y transformar son igualmente diversos, y para ello pareciera indispensable utilizar el potencial creativo y todas las voluntades que está en el origen de este multicultural y variado continente. En la región existen experiencias de cómo enfrentar nuevos problemas, así como viejos problemas con novedosas soluciones. En ellas están comprometidas personas con espíritu emprendedor, capaces de idear y gestionar cambios y de asumir riesgos; personas en las cuales late un continente renovado, que fortalece sus lazos de solidaridad en la certidumbre de que el futuro de la humanidad será viable en la medida en que haya espacio para todas las personas, por vulnerables que parezcan. Dar voz a las personas que trabajan desde la propia comunidad, la sociedad civil, la empresa privada y el Estado, algunas a cargo de grandes programas públicos, otras de pequeños proyectos locales, todas ellas comprometidas con el avance social, es uno de los principales propósitos que persiguen la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Fundación W.K. Kellogg con el proyecto Experiencias en innovación social en América y el Caribe. Este identifica las iniciativas innovadoras mediante un concurso que, al momento de escribir este libro, ya ha tenido tres ediciones, y tiene como objetivo identificar, analizar, reconocer y proporcionar visibilidad a la innovación presente en proyectos específicos, ejecutados por organizaciones de distinta naturaleza.

El número de proyectos presentados fue de alrededor de 3.600 entre 2005 y 2007, de los cuales la mayor parte son valiosos en su contexto y encierran aprendizajes y enseñanzas. No obstante, por razones estrictamente prácticas solo se hace referencia a una pequeña muestra de la innovación que prolifera en América Latina y el Caribe, la que se puede tomar como base para producir una reflexión significativa. Esta muestra consta de 32 proyectos entre los que se cuenta a los ganadores del ciclo 2004-2005, y a los finalistas —incluidos los ganadores— de los ciclos 2005-2006 y 2006-2007. La sistematización no pretende documentar en detalle cada uno de estos proyectos, sino exclusivamente el aprendizaje extraído por quienes los representaron en las ferias del concurso, en su mayor parte líderes o beneficiarios destacados de los proyectos. Además, mediante la sistematización se propone extraer las enseñanzas que estos proyectos puedan brindar a diseñadores y gestores de políticas públicas, con la idea de propiciar su replicabilidad, en cualquier ámbito desde el cual esas políticas se impulsen, ya sea el Estado —en cualquiera de sus niveles-, las organizaciones de la propia comunidad o la sociedad civil, así como la empresa privada.

El propósito central de la CEPAL y la Fundación W.K. Kellogg es que estos proyectos se den a conocer y sean una fuente de inspiración. Ahora bien, dada la singularidad de cada experiencia y su entorno, lo posible y deseable es, más que una copia, una réplica creativa. En consonancia con este propósito, por medio del proceso de sistematización que da lugar a este libro se ha puesto la mirada en preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son los factores que están en la base del éxito o fracaso de las innovaciones en el campo social? ¿Cuál es el aprendizaje que se obtiene de esos éxitos y fracasos? ¿Cómo se puede facilitar la difusión de las innovaciones, de modo de ayudar a las personas comprometidas con una forma de vida más justa y armoniosa para la gran mayoría de la región? En el caso de las personas que toman decisiones de política pública, ¿qué desafíos plantean los centenares de innovaciones que germinan a lo largo y ancho del continente, dado que su réplica, en un ámbito más amplio, podría abrir nuevos caminos para el desarrollo de la región y el bienestar de sus habitantes?

En el presente libro se resumen los frutos del proceso de sistematización, cuya metodología se explica en detalle más adelante. Los autores procuraron expresar, a lo largo de sus páginas, las ideas y la voz de las decenas de personas entrevistadas que han constituido el corazón y el motor de esta experiencia, así como la idea extraordinaria de este concurso. Se consultó igualmente a diversos autores que han reflexionado sobre la innovación social.

En el primer capítulo se reseñan los desafíos que la innovación en el campo social plantea a las autoridades públicas, los proveedores de fondos, los diseñadores y gestores de políticas públicas, y los ejecutores y responsables de proyectos con objetivos semejantes a los que aquí se recogen. Allí el lector encontrará algunas indicaciones para articular estrategias que faciliten y promuevan la innovación y para favorecer su replicabilidad en el ámbito local, intermedio, nacional y regional. El segundo capítulo describe los criterios utilizados en cada fase del concurso para destacar las innovaciones ejemplares, es decir las que tienen la posibilidad de ser replicadas. En el tercer capítulo se elabora una síntesis de las dificultades, los factores de éxito y los aprendizajes que se extraen de los proyectos, organizados en tres grupos temáticos según su finalidad principal: generación de ingresos, juventud en riesgo y afirmación de derechos. El cuarto capítulo contiene una reflexión sobre las enseñanzas que pueden extraerse de las experiencias desde el punto de vista del diseño de políticas públicas y de su replicabilidad, pues es claro que divulgar la innovación no es suficiente para conseguir que sus lecciones se incorporen en la práctica de otros proyectos, programas y políticas semejantes.

Finalmente, las conclusiones corresponden a una recapitulación del camino que se recorre en el libro, realizada con miras al desafío que estos proyectos representan para los gestores de política pública y para los propios innovadores de América Latina y el Caribe. En los anexos se incluye una descripción detallada de la metodología utilizada, así como un resumen de los proyectos premiados en 2006 que asistieron a la Feria de dicho año, y de los proyectos finalistas de las dos últimas ediciones del concurso; además se presenta, en forma de cuadros, la percepción subjetiva de las dificultades, los factores de éxito y los aprendizajes experimentados por los representantes de los proyectos, así como la lista de aquellos que fueron entrevistados. Las referencias bibliográficas de la documentación pertinente también forman parte de los anexos.

Las innovaciones en el campo social a menudo surgen en condiciones adversas, allí donde el mercado no ha ofrecido ninguna alternativa a la población, y tampoco el sector público, ya sea central o municipal, ha respondido adecuadamente a sus necesidades y demandas. Es por esto que muchas veces es difícil que las innovaciones se diseminen más allá del ámbito local en que se originan, o que se multiplique el número de sus beneficiarios. Siendo así, los actores involucrados en el diseño y gestión de políticas públicas deberían hacer un esfuerzo adicional por vincularse a estas innovaciones, facilitarlas, y extraer de ellas lecciones inspiradoras y útiles para diseñar o renovar la política pública. Las innovaciones identificadas y examinadas, como parte del proyecto que sirve de base a este libro, son representativas de centenares que con seguridad se desarrollan en América Latina y el Caribe, y constituyen un reto para los responsables del diseño y la gestión de las políticas públicas, el de renovarse y promover acciones comprometidas con la innovación y el cambio social.

Capítulo I

Reflexiones estratégicas sobre la innovación en el campo social

La iniciativa de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Fundación W.K. Kellogg permite advertir que en la región existen muchas innovaciones en marcha, que transforman las prácticas del campo social en áreas tales como la salud, la educación, la generación de ingresos y la atención de la juventud en riesgo o las mujeres agredidas. Se trata de experiencias que poseen el valor agregado de los efectos demostrativos, y que se organizan como programas y proyectos articulados con organizaciones sociales de la sociedad civil, del Estado o de la propia comunidad. La mayor parte de esas innovaciones no son suficientemente visibles y reconocidas como tales, a veces ni por los mismos actores y agentes que son sus protagonistas. No son, por tanto, sistemáticamente detectadas ni informadas en los medios de comunicación, ni se difunden entre los gestores de políticas sociales, sean estas públicas o privadas. La Feria de la innovación social ayuda a revertir este hecho al aportar "visibilidad"[1], que involucra tanto el reconocimiento internacional como la difusión de las novedades; este aspecto ha sido destacado en diversas ocasiones por José Luis Machinea, ex Secretario Ejecutivo de la CEPAL, quien participó en las tres ferias que se han llevado a cabo hasta ahora.

¿Por qué es importante que las innovaciones se conozcan y se difundan? Porque la reducción de las brechas económicas, sociales,

[1] Así lo declaró Francisco Tancredi, Director Regional para América Latina y el Caribe de la Fundación W.K. Kellogg, en entrevista personal concedida a los autores el 7 de diciembre de 2007 en Porto Alegre, Brasil.

culturales y políticas requiere del surgimiento y la multiplicación de las innovaciones en el campo social, y esto solo puede lograrse mediante su difusión. En efecto, por su origen, las innovaciones en ese campo aspiran a tener una gran repercusión, pero en una esfera limitada. El interés de los innovadores es hacer frente a las necesidades del grupo específico hacia el que se dirige su proyecto y su innovación, y es en ese ámbito específico que se mide su éxito. El que la innovación consiga mejorar la respuesta a esas necesidades es independiente de su réplica en otras esferas, de manera que la replicabilidad no es una consecuencia obligada de la dinámica del proceso innovador, ni se le puede exigir como requisito[2].

Sin embargo, no deja de ser paradójico que la mayor parte de las innovaciones, en el campo social, son el resultado de la réplica creativa de innovaciones que han tenido lugar en otras esferas o en otros proyectos. La mayoría de los proyectos finalistas que se presentan en este libro no son portadores de ideas completamente originales, aunque su innovación sea endógena, sino que aplican y adaptan diversos conocimientos, de manera creativa, a un problema particular bien identificado. Un ejemplo fehaciente de esto se encuentra en el proyecto Hospedaje estudiantil en familia, de Bolivia, que revive y adapta un modelo ancestral para mejorar las condiciones de niños y niñas de comunidades alejadas.

En general, lo que se multiplica y replica son ideas cuya eficacia ya se ha probado. La mayoría de las innovaciones del campo social son readaptaciones creativas en procesos y contextos distintos a los originales. De ahí el valor que agrega la diseminación de las ideas al crecimiento de las innovaciones, bajo el supuesto de que ellas surgen y se replican en situaciones con características particulares. Aunque el propósito de una innovación sea resolver una necesidad particular de un grupo específico, lo cierto es que en su mayoría tienen origen en las soluciones alcanzadas por otro grupo en otro contexto, y su destino muy posiblemente sea seguir aplicándose en una escala superior, para beneficio de un mayor número de personas. Y es ahí, en su réplica y su multiplicación, que la innovación alcanza su pleno sentido, pues la lucha contra la exclusión solo será plenamente exitosa cuando ninguna persona esté excluida; por ello, aunque el éxito de una innovación particular no dependa de su réplica, esta le proporciona un sentido social.

Por otra parte, la réplica no es posible si no se cuenta con una sistematización clara. Una vez identificadas, las innovaciones deben ser

---

[2] Diferente es el asunto cuando se trata de una innovación en el ámbito de la producción para el mercado; allí la competencia entre productores les impone la necesidad de incorporar en los procesos las innovaciones de sus competidores, de manera que estas se difunden por vías más o menos automáticas, pero a su vez existe más reserva sobre las innovaciones introducidas.

sistematizadas para que sean útiles a los comunicadores, diseñadores de políticas —especialmente públicas—, y gestores e innovadores del campo social. Con ese propósito, en este capítulo se destacarán las características principales de los procesos innovadores que estas experiencias ilustran, lo que podría contribuir a la réplica de algunos de sus componentes y a enriquecer las estrategias de cambio de América Latina y el Caribe en el campo social.

A. La innovación como proceso social

A menudo la innovación se confunde con la invención, y esta última se toma como un hecho más o menos aislado, producto de la genialidad o la inspiración de la persona o del equipo que la realizó. Pero la invención es en realidad el resultado de un proceso social que tiene lugar en el curso de una serie de oleadas de pequeños cambios y que finalmente cristaliza en un hecho específico, asociado a un reconocimiento específico. Luego nace la posibilidad de la innovación, como una aplicación localizada y singular de una invención, que puede resultar tan deslumbrante que haga pasar desapercibidos los pequeños avances y la diversidad de factores que debieron coincidir para que la nueva idea se concretara y aplicara. La innovación es el resultado de un largo proceso histórico, de un cúmulo de intentos fallidos y pequeñas mejoras que en un momento crítico cambian el signo de la tendencia, la dirección de un proceso, la calidad de un producto o la técnica de un procedimiento[3]. Dado que aparecen de manera impetuosa y hasta transgresiva, con frecuencia se pasa por alto que cada innovación depende del cambio que se ha venido gestando en el marco de una determinada cultura tecnológica, artística, científica, filosófica u organizativa. La originalidad de la innovación radica en el proceso que permite hacer realidad un cambio específico.

Una reflexión más comprehensiva de la innovación requiere entonces que se considere, más que el invento original, el origen y el destino de cada nueva aplicación. Es decir, que se conciba la innovación más como un proceso que como un hecho o un acontecimiento; que se considere más la praxis que genera el cambio y es capaz de sostenerlo en el tiempo y el espacio. En el proyecto llevado a cabo por la CEPAL,

[3] "Las desviaciones pueden echar raíces y, a partir de ahí, transformarse eventualmente en tendencias en las condiciones de la dialógica abierta (que comporta intercambios muy 'calientes' en el comercio de las ideas y los conocimientos). Como se ha visto en muchas ocasiones, la evolución innovadora (creadora) se efectúa siempre por la transformación de desviaciones en tendencias. Es necesario que la idea nueva se beneficie en un principio de un micro caldo de cultivo, 'grupúsculo apasionado' (Gaudin) de cinco a quince personas. Después, los fervientes multiplican los fermentos que multiplican los fervientes, hasta que la desviación se convierte en tendencia" (Morin, 2001, pág. 35).

son los procesos innovadores los que se destacan, más que los resultados, porque en ellos se encuentra la clave de la replicabilidad.

> "En consecuencia, la capacidad de innovar ya no puede considerarse como una destreza individual, ni tampoco como la suma de una serie de aptitudes individuales: debe tomarse como una *competencia social* compartida por los actores sociales que forman parte de una cantidad, quizás extensa, de prácticas relevantes" (Engel, 1997, pág. 130).

En todos los proyectos seleccionados como finalistas, la innovación surge como un hito en un proceso que responde al principio que Edgar Morin llama de "autoecoorganización"; este se refiere a un camino reorganizador, tanto de un grupo de personas como de una serie de ideas y conocimientos aplicables a un problema delimitado, que surge en un entorno particular y cuya solución concreta debe ser adecuada a cada situación específica. La definición del problema es, en la mayoría de los casos, el asunto primordial[4]. La reorganización tiene un componente endógeno y uno exógeno.

Por una parte, la innovación es un proceso endógeno de autoorganización, es decir, de articulación de los recursos propios —materiales, técnicos, informativos, de conocimiento—, cuyos logros deben atribuirse a causas internas, a una manera propia y especial de encarar las dificultades y los retos, a unas propiedades grupales propiciadoras y a cualidades personales que favorecen el cambio, tales como deseo de aprender y resiliencia emocional, entre otras.

Por otra parte, la innovación también es un proceso exógeno, ecoorganizado, que supone factores externos que condicionan el ritmo de la innovación, siempre en relación con un entorno cambiante y con una zona de influencia próxima, es decir, con un conjunto de aliados y oponentes[5]. Las condiciones socioculturales de la innovación pueden ser positivas al prescribir "lo que hay que pensar y conocer", o pueden ser negativas al excluir normativamente lo que no se puede concebir ni hacer. De modo "… que no solo hay condiciones históricas-sociales-culturales prescriptivas para la idea y para el conocimiento; hay también condiciones permisivas, y estas condiciones permisivas dejan lugar para

---

[4] "Todo esto no es únicamente un problema profesional para filósofos y epistemológicos. El problema cognitivo es el problema cotidiano de todos y cada uno. Su importancia política, social e histórica resulta decisiva" (Morin, 2001, pág. 256).

[5] "Imitamos patrones y reproducimos hábitos; seguimos preceptos y aplicamos métodos y técnicas que aprendemos y ejercemos con toda la carga de nuestra historia de vida comunitaria, creencias compartidas y situaciones contextuales; este es el grado de resolución de nuestra percepción colectiva, definida por el gradiente (los límites dinámicos) y la calidad propios de los conocimientos de cada comunidad a la que pertenecemos" (Martín, 2002, pág. 112).

las autonomías individuales, la idea nueva, el pensamiento creador" (Morin, 2001, pág. 79).

B. El sujeto de la innovación en el campo social[6]

Todas las innovaciones seleccionadas son el resultado, más o menos intencional, de procesos que forman parte de programas y proyectos llevados a cabo por determinados actores y agentes sociales. Ningún proceso puede prescindir de sujetos que lo impulsen y sostengan; más aún, de sujetos organizados en empresas, en instituciones, en comunidades o en algún otro tipo de organismo. Las principales fuentes de la innovación en el campo social son las organizaciones de la comunidad, las no gubernamentales, y las públicas.

Para entender cómo nace el sujeto de la innovación en el campo social, sería conveniente comenzar por preguntarse cuál es el tipo de personas con que se trabaja en este campo. En general se trata de personas que además de vivir las frustraciones y privaciones propias de la existencia humana, enfrentan diversos tipos de dificultades para satisfacer sus necesidades básicas, y padecen una exclusión estructural, con falta de oportunidades y dificultades para ejercer sus derechos. En muchos casos, para superar la condición de exclusión es necesario que la persona sea sujeto activo de su propia transformación, de la lucha por su desarrollo autónomo. Solo es posible constituir una ciudadanía fundada en los derechos en la medida en que se forjen comunidades conscientes de ellos y capaces de exigirlos, consolidarlos y desarrollarlos con una praxis personal y social responsable. Por ello, un objetivo central de muchos proyectos es que las personas que padecen alguna forma de exclusión, y desde cierto punto de vista son su objeto, se transformen en un sujeto activo.

---

[6] No es esta la ocasión para encarar la teoría de los campos, pero cuando menos cabe tomar en cuenta esta aproximación: "El *mundo cotidiano* no es la suma de todos los *campos*, ni los campos son la suma de los *sistemas*, sino que los primeros (el mundo, el campo) engloban y sobreabundan siempre a los segundos (los campos o sistemas), como la *realidad* siempre excede todos los posibles *mundos*, *campos* o *sistemas*; porque al final, los tres, se abren y se constituyen como dimensiones de la intersubjetividad. Y esto es así porque los sujetos están inmersos ya desde siempre en *redes* intersubjetivas, en múltiples relaciones funcionales en las que juegan el lugar de *nodos* vivientes y materiales insustituibles. No hay campos ni sistemas sin sujetos (aunque puede considerarse a un sistema analítica y abstractamente como si no tuviera sujeto)" (Dussel, 2006, pág. 15). En cuanto a la noción de "nodo", Dussel remite a (Castells, 2000), particularmente al volumen 1, *La sociedad red*. El campo social sobreabunda al campo económico, la política social se constituye precisamente en aquel espacio del campo social que excede la eficacia del campo económico, allí donde millones de personas se juegan la vida y la muerte, no absolutamente excluidas sino entrando y saliendo del campo económico, en el límite de la supervivencia.

No obstante, un proyecto puede ser exitoso aunque sus beneficiarios no tengan participación activa en su concepción, gestión u orientación. Por ejemplo, los proyectos cuyos beneficiarios son niños muy pequeños, como el que tiene relación con el mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, de Colombia. Asimismo, existen proyectos orientados a adolescentes y adultos en que no se cristaliza una participación activa de los beneficiarios ni de la comunidad. En estos casos, el impulso del proceso innovador seguirá dependiendo de un agente externo cuya participación será siempre vital para el proyecto, lo cual plantea un problema de sostenibilidad. Para que el impulso innovador resulte sostenible, es necesario que los beneficiarios lo hagan propio, de tal forma que no se sientan como el destinatario de un poder, un saber o una técnica ajena que se les implanta, impone o enseña, sino como un actor capaz de asumir el papel de sujeto de la innovación[7].

Lo recién expuesto permite redefinir el papel del agente externo, que en muchos casos es portador de la innovación. Cuando el beneficiario de los proyectos sociales se erige en sujeto activo y por lo tanto en actor de la innovación, al hacerlo se protege creativamente frente a un sistema social estructuralmente excluyente. Aprende de su entorno adverso y de los inevitables errores propios, conjuga de una manera distinta las preguntas y respuestas en relación con los hechos que lo han mantenido donde está, de una manera que solo él puede combinar y articular, y al hacerlo responde de manera nueva a los viejos problemas al mismo tiempo que se plantea nuevos problemas. Sabe que hacer lo mismo le deparará un resultado insuficiente y que, por tanto, debe cambiar. Sin embargo, algunas veces no lo logra solo con sus propios medios, y requiere de un impulso adicional provisto generalmente por un recurso externo que solo será de utilidad en la medida en que se base en las personas y en las comunidades organizadas que luchan por superar su propia exclusión. Así, se establece un diálogo en que el agente externo sirve de interlocutor, aporta recursos técnicos complementarios, apoya la reflexión, la sistematización, el aprendizaje, ofrece una mediación educativa, pero no desplaza a la persona en riesgo del lugar que ocupa en el proceso de transformación.

C. La competencia y el aprendizaje como condición de supervivencia

En el proceso de innovación en el campo social se pueden identificar cuatro grandes fases, en cada una de las cuales se hace frente a factores de

[7] En el sentido de un fragmento de (Esposito, 2003, pág. 132): no "…únicamente en la modalidad pasiva de la ´sujeción´, del ´sometimiento´ … sino también en "la modalidad activa de la ´subjetividad´".

riesgo y de éxito diferentes. En una primera etapa, que culmina con una propuesta aplicable, el éxito de los procesos de innovación depende, en alto grado, de una definición precisa del problema y del acceso a las ideas que puedan ser útiles para resolverlo. En la segunda, de implementación, el éxito depende de las condiciones para aplicar la innovación, entre las que se cuenta el financiamiento para experimentar con proyectos piloto o demostrativos. La misión de la CEPAL, en este sentido, es seleccionar las innovaciones probadas, sostenibles y replicables, es decir las que han superado la etapa experimental. En una tercera fase, de aprendizaje y desarrollo, el éxito depende del conjunto de elementos que favorecen el aprendizaje, como las oportunidades para el desarrollo de nuevas capacidades, o para sistematizar la propia experiencia. Finalmente, en la cuarta fase, lo clave es la diseminación de las innovaciones y su transformación en política pública a escala local, nacional o internacional (The Young Foundation, 2007).

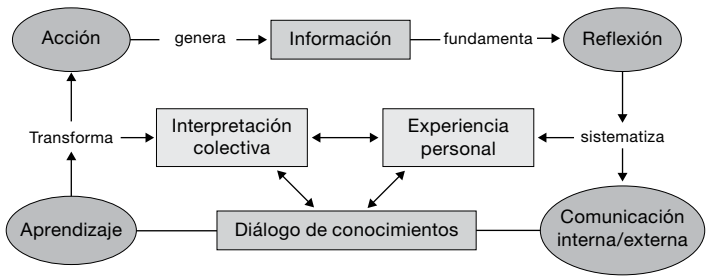
Una vez que una innovación ha sido probada y reconocida como tal, se impone difundirla, multiplicarla y promover su réplica. Con este fin, es estratégico seleccionar la ruta más adecuada para facilitar su diseminación y el proceso a través del cual pueda ser efectivamente replicada.

En el caso de las innovaciones comerciales, una vía de difusión es la dinámica misma que impone la competencia en el mercado y su sistema de precios, que exige constantemente a las empresas que "luchen" entre ellas por una ganancia. Los incentivos y las sanciones a la innovación o a la falta de ella son de carácter monetario y su difusión responde a las presiones de la competencia y a la expectativa de una mayor ganancia o de una posible quiebra. En efecto, para no resultar excluidas de la competencia, las empresas deben organizarse para incentivar y sostener un cambio continuo y sistémico en relación con el conocimiento de su entorno, e introducir rápidamente las innovaciones de sus competidores o provenientes de otros sectores. Ese cambio continuo es una condición necesaria para que los costos de producción se mantengan dentro de niveles competitivos y la empresa tenga la rentabilidad necesaria para seguir invirtiendo. Para conseguirlo no es suficiente que las personas aprendan, que cambien su comportamiento y sus hábitos, y que introduzcan nuevas técnicas y medios productivos. Se requiere además que la organización contemple procesos que hagan del aprendizaje una actividad que la revitalice, como si el aprendizaje se contagiara, para desembocar en un proceso de grupo donde todos aprenden del otro[8].

[8] Las cinco disciplinas que propone Senge para crear capacidad de aprendizaje en las organizaciones son maestría personal (centrada en el cambio uno a uno), modelos mentales (reflexión e indagación constante de actitudes y pensamientos que son limitantes o pueden tornarse anacrónicos), visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico (holístico, que permita ver el bosque) (Senge, 2000).

Esto se puede hacer mejor gradualmente, por áreas o grupos, mediante la experimentación, y creación de espacios de aprendizaje informales, como recomienda la literatura reciente. Swieringa y Wierdsman definieron la organización que asimila nuevos conocimientos como "una en la que la gente aprende a través del trabajo conjunto y trabaja en conjunto a través del aprendizaje, y es así capaz de sostener su desarrollo colectivo" (Mayo y Lank, 2003, pág. 148). Mayo y Lank llegan a concebir que "una organización es una red de curvas de aprendizaje" (Mayo y Lank, 2003, pág. 190). Esta sería una organización que contempla, en su dinámica, ciclos consecuentes de acción, información, interpretación, experiencia, reflexión, sistematización, diálogo de conocimientos, aprendizaje, innovación y comunicación.

El ciclo se puede representar con el siguiente esquema:



Así, la innovación se puede concebir como la otra cara del aprendizaje. Innovan las organizaciones que aprenden y aprenden las organizaciones que cambian, esto es, las organizaciones que adaptan novedades y por ende innovan. En ese sentido, la innovación se puede considerar esquemáticamente como la interrelación de diversos procesos que incluyen el intercambio de información con el exterior. Esto es así porque la técnica, que es el conocimiento aplicado, debe ser, como todo saber humano, continuamente reaprendida, puesto que "la pericia tecnológica no se hereda automáticamente, toda nueva generación debe adquirirla" (Sachs, 2005, pág. 96).

Las innovaciones comerciales, en productos, y las productivas, en procesos —ambas excluidas del concurso—, comparten con el resto de las innovaciones sociales una serie de propiedades que las asemejan, además de poseer una serie de características que las diferencian. Entre las semejanzas se cuenta el carácter grupal del proceso innovador, la dirección reorganizadora que sigue el proceso de aplicación del conocimiento —el saber se somete a prueba en cada situación particular, y por tanto es vital una buena práctica relativa a los errores y a la reflexión orientada al "acto de trabajo" (Mendel, Weiszfeld y Roman, 1994, pág. 24)—, y el carácter

central del aprendizaje como factor interno determinante, tanto de la generación de innovaciones sobre la base de la propia experiencia, como de la reproducción de las innovaciones a partir de la información externa[9]. Por lo tanto, así como las empresas aprenden de las organizaciones sociales, estas pueden aprender de aquellas (Drucker, 1989).

D. La cooperación y la organización como condición de progreso

Una vía de difusión de las innovaciones, diferente de la competencia de mercado, es la que opera a través de los procesos institucionales de transferencia de tecnología, como los que se llevaron a cabo durante la revolución verde, donde se combinaron los estímulos de mercado con el desarrollo de instituciones promotoras de los cambios. En estos casos el énfasis se pone en los actores sociales como agentes de innovación, dado el carácter múltiple, amplio, sistemático, colectivo y organizado que presentan las innovaciones en la realidad. Engel menciona a Wissema, a Euser y a Moss Kanter como los precursores de esta forma de comprender la diseminación de las innovaciones, pues ellos "hacen hincapié en la importancia de la cooperación entre las empresas al momento de crear oportunidades para la innovación"[10].

Las relaciones que establecen los actores —por ejemplo, productores agrícolas— con sus asesores técnicos —por ejemplo, los agrónomos de las instituciones que les prestan servicios—, basadas en un intercambio horizontal, "facilitan la integración de conocimiento e información de distintos tipos y con diversos propósitos". Se afirma así que el conocimiento se genera y regenera en un proceso grupal, es decir social, y que por ende, no solo se reproducen los resultados del conocimiento sino también los procesos necesarios para producirlo. La posibilidad de que el conocimiento se produzca, asimile y difunda estriba en la articulación de los diferentes agentes que participan en la generación y difusión del conocimiento. Esta articulación sería así la forma orgánica, débil y difusa, en la que tendría lugar el diálogo necesario entre los diversos tipos de conocimiento —científico, técnico, vivencial—, que sobredeterminan cada salto innovador, en un proceso que se encadena y ramifica con otras prácticas[11]. Se trata entonces de concebir la innovación

[9] "Cuando la información se hace disponible abiertamente, se crea un mercado para la innovación, que aprovecha la natural competitividad entre socios potenciales" (Senge, 2000, pág. 353).

[10] Todos citados por Engel (1997), págs. 126-154. Entre otros se refiere a Rogers (1986), págs. 37-61; Roobeek (1988); Hayami y Ruttan (1985); Wissema y Euser (1988); y Moos, s/f.

[11] "Asimismo, compartir experiencias o transferir tecnología son formas de comunicación horizontal entre unidades típicas de las estructuras en red… …Las ventajas de una

como el resultado de la "interacción comunicativa" entre actores sociales que realizan determinadas prácticas relevantes[12].

Para el desarrollo en el campo social, lo más relevante de esta perspectiva es la idea de conjugar diversos tipos de conocimiento y aprendizaje para propiciar la replicabilidad de las innovaciones. Las innovaciones más exitosas contemplan la convergencia de diversos actores y agentes sociales, así como de diferentes procesos, organizados alrededor de problemas reconocidos, con resultados e impactos demostrables, que son indispensables tanto para la gratificación de los participantes, como para el reconocimiento externo, por ejemplo, de los gestores de política pública. Las experiencias que se relacionan con la llamada "transferencia de tecnología" y con intentos similares pueden constituir un aporte a los proyectos de desarrollo rural, que reivindican la participación directa y horizontal de los actores sociales con los agentes que los acompañan[13].

En el proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, de la CEPAL y la Fundación W. K. Kellogg, también se trabaja en esa dirección. El objetivo es convocar a los innovadores, evaluar sus proyectos, seleccionarlos, reconocerlos públicamente, difundir sus logros destacando la novedad, sistematizarlos y mediar en los procesos que conduzcan a su inclusión como parte de la política pública, además de colaborar con las iniciativas de replicabilidad. Se trata, en última instancia, de interceder para crear conectividad entre organizaciones sociales locales, no gubernamentales y gubernamentales, de modo de abrir la posibilidad de una acción social conjunta entre los actores y los agentes interesados.

---

estructura en red consisten en que tiene los beneficios de una organización de gran tamaño (economías de escala, transferencia de tecnología, capacidad de inversión), a la vez que disfruta de las ventajas de ser pequeño (agilidad de adaptación a entornos inciertos, reversibilidad de las unidades). Al mismo tiempo, evitan los inconvenientes de ser grande (conflictos internos por precios de transferencia de tecnología o doble autoridad; burocratización y rigidez) y las limitaciones de ser pequeño (capacidad de crecimiento). Por otra parte, la relativa independencia en la toma de decisiones permite la experimentación y el aprendizaje. Cuando se logra, lo aprendido se puede difundir por todas las unidades de la red, que se benefician así de su inclusión en ella" (Lucas y García, 2002, pág. 262).

12 "Las teorías analizadas contribuyen a mejorar el entendimiento de la innovación como proceso social, y a facilitar la creación de condiciones favorables para que dicho proceso ocurra en forma efectiva. La innovación como proceso de aprendizaje social e institucional puede ser gerenciado en forma participativa para lograr los objetivos del desarrollo sostenible. El énfasis en la interacción entre actores destaca la necesidad de edificar relaciones cooperativas (alianzas, coordinación, otros), y particularmente redes interactivas de comunicación como fuente de realizaciones y de aprendizaje de procesos efectivos de innovación" (Miranda, 2003, pág. 27).

13 "Vista de esta forma, la innovación se consideraría esencialmente un proceso de aprendizaje social, incorporado e interrelacionado intrínsecamente a la evolución continua de la práctica agrícola" (Engel, 1997, pág.134).

En las innovaciones en el campo social resulta primordial el factor asociativo, considerado en un sentido amplio: el grupo, la institucionalidad, la comunidad, el voluntariado, la intercooperación, las alianzas —de hecho, informales o contractuales—, el proceso colectivo que introduce la nueva aplicación, y los intercambios no mercantiles de información. Entre las novedades que estos proyectos ponen de manifiesto está la claridad con que sus protagonistas se refieren a la cuestión organizativa y grupal. Se encuentra en ello una sabiduría, una cultura de larga data que cada generación ha tenido que volver a aprender.

E. Factores endógenos de la innovación en el campo social

Un primer factor que favorece la innovación es su promoción. La innovación no puede ser un hecho aislado o contingente; es un proceso sostenido que la contempla como meta, posibilidad y necesidad de crecimiento. Es decir, es la consecuencia de procesos innovadores destinados a producirla, como resultado del aprendizaje que es incorporado a las estructuras organizativas que estimulan el cambio o que, cuando menos, no lo reprimen. En muchas de las organizaciones que han desarrollado una práctica innovadora existen espacios informales abiertos al diálogo, se reflexiona acerca de la experiencia, se aprende de otros procesos, existe sensibilidad a la participación de los integrantes, y se escucha a los aliados externos.

Un segundo factor clave es la identificación precisa del problema, la elaboración de un buen diagnóstico de la situación que se requiere cambiar. Esta lección fue explícitamente reconocida por los representantes de los dos primeros lugares en 2005, Lét Agogo (Leche en abundancia), de Haití, y el Programa Integrado de Cultivos Andinos, C.A.U.Que.Va., de la Argentina, así como por los miembros del proyecto Trébol de cuatro hojas, del Brasil, que obtuvo el primer lugar en 2007. Ello exige una adecuada identificación de las causas de la situación, de las condiciones propicias y adversas para el cambio, de los aliados e incluso de los adversarios.

Por último, es determinante la existencia de un liderazgo y de una organización anuente al cambio. En la medida en que se trata de acciones grupales, es indispensable contar con un liderazgo cooperativo, participativo, que reconozca el valor agregado del trabajo en equipo, con sensibilidad y conciencia, flexible, abierto a lo nuevo, y representativo de la organización. Un liderazgo de esta naturaleza va de la mano de una institución que posee diversas cualidades que favorecen y sostienen los impulsos innovadores. Por ejemplo, un líder debe manifestar voluntad de cambio, así como capacidad estratégica, para conducir pragmáticamente

las innovaciones hasta sus últimas consecuencias. En pocas palabras, la innovación se desarrolla o replica más fácilmente allí donde existe disposición interna para el cambio. Esta es una lección importante para los gestores sociales de diversa índole, pues la semilla de la innovación requiere de un terreno fértil para germinar. Las personas y organizaciones innovadoras son aquellas que, ante todo, son receptivas a las nuevas ideas. La táctica es avanzar en espiral —símbolo del proyecto Trébol de cuatro hojas, del Brasil—, desde los grupos más interesados hacia los menos advertidos, con una voluntad sostenida de hacer mejor las cosas.

F. Factores exógenos de la innovación en el campo social

En primer lugar, para ser innovadora en el campo social, una organización requiere desarrollar alianzas y redes que permitan movilizar recursos, sobre todo conocimientos, de diversos actores y agentes, además de los propios. Estas alianzas suelen requerir de agentes intermedios, de espacios articuladores, cuya función principal es poner en contacto a los actores y facilitar procesos de construcción de acuerdos y coordinación de acciones. Este es el papel que juega hoy en día la CEPAL, que promueve la participación en el concurso, evalúa y sistematiza los proyectos, organiza la feria, divulga los resultados, y promueve encuentros y contactos. Los procesos innovadores requieren ante todo de otras innovaciones como insumo, por eso la diseminación de las nuevas ideas es un factor crítico para ellos, y corresponde a otra tarea que, como agencia mediadora, ha venido cumpliendo la CEPAL.

Para que se produzca el escalamiento de las innovaciones hasta los niveles de política pública, es preciso que los innovadores entren en contacto directo y sistemático con los gestores de políticas, que intercambien experiencias y las lecciones aprendidas, y que crezcan en comprensión recíproca. No basta con un contacto vía papel; nada inspira más que las visitas de campo y la conversación directa con la gente. Es muy importante, además, que los gestores de política se interesen en tener contacto con las experiencias piloto destinadas a probar las nuevas ideas y se muestren receptivos a ellas, lo que supone procesos de sensibilización diversos.

En segundo lugar, es una lección aprendida que, en el caso de las innovaciones sociales, resulta indispensable la alianza con el sector público para ampliar el impacto de las innovaciones a cualquier escala[14].

[14] A diferencia de las innovaciones de mercado, que se difunden "espontáneamente" por el incentivo de una ganancia extraordinaria.

Varios de los proyectos mencionados en este libro deben buena parte de su éxito a la existencia de alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. En ese sentido es ejemplar, en términos de impacto, el proyecto Alfabetización solidaria (AlfaSol), del año 2007, que funciona en 2.088 municipios del Brasil gracias a una amplia alianza con instituciones públicas y privadas. Sin embargo, para eso hace falta una agencia mediadora y coordinadora capaz de dar seguimiento a esa relación, y de suplir los recursos técnicos y materiales que ambos, actores y agentes, no tienen previsto dedicar a esa tarea. Se trata de fortalecer algo que los agentes externos, por ejemplo los consultores, suelen hacer sin darse cuenta: diseminar nuevas ideas.

En tercer lugar, en muchas de estas experiencias se ha detectado el papel clave de un facilitador o facilitadora de la gestión grupal. La característica común y más destacable de tal agente es que dignifica al actor local y su conocimiento —originado en la experiencia—, al abrir la posibilidad de un diálogo horizontal con el conocimiento experto, ya sea de origen religioso, científico o técnico. En todos los casos analizados esa conjunción ha sido sorprendentemente fecunda.

Por último, se plantea el tema de los incentivos. Las innovaciones que se originan y difunden en el circuito mercantil tienen por incentivo la ganancia, intrínseca al sistema de precios. En el caso de las innovaciones sociales el incentivo va mucho más allá. Además de las consecuencias materiales que puedan tener sobre la calidad de vida de los beneficiarios, existe un valor intangible e incalculable, el de una esperanza o una dignidad recuperada, la certidumbre de que los seres humanos no están tan abandonados y de que un mundo mejor, fundado en la solidaridad y la cooperación, siempre es posible. Otros ejemplos de incentivos no monetarios son la devolución adecuada de resultados, la participación de las personas en las decisiones, los intercambios de experiencia, las becas, las pasantías, los períodos sabáticos y demás estímulos para el desarrollo de capacidades, y los reconocimientos al logro personal y grupal. Muchas de las innovaciones se sostienen en el tiempo gracias al aporte voluntario de sus protagonistas que, en general, son portadores de cualidades personales extraordinarias y que saben muy bien, como señala Jorge Oscar Martí, de la Fundación Alternativa Social y Educativa de San Carlos de Bariloche, Argentina, que “hasta la montaña cambia, el cambio es la constante”.

G. La sinergia es la clave del éxito innovador

Los factores internos son determinantes en el proceso innovador, sin ellos ningún estímulo a la creatividad puede tener éxito. Los factores

externos, por su parte, también determinan este proceso, ya que sin ellos las innovaciones se pueden quedar a medio camino y con seguridad no se replicarán. Facilitar las condiciones propicias para la innovación es responsabilidad de los agentes institucionales y de los gestores políticos, condiciones que tienen que ver con aspectos jurídicos, organizativos, financieros y sobre todo políticos. Sin embargo, de manera exclusiva o aislada ni unos ni otros pueden garantizar el éxito de la innovación en el campo social; es la sinergia de todos ellos, o en su defecto de los más importantes —según las características particulares de cada proceso—, lo que finalmente abre la senda del cambio. A veces la falta de un eslabón es suficiente para que se rompa toda la cadena de la innovación (Mulgan y otros, 2007, pág. 23).

La innovación surge del cruce entre diversos procesos, donde la teoría se encuentra con la práctica, donde los innovadores intercambian su experiencia, los patrocinadores financian y arriesgan, las organizaciones públicas y privadas cooperan, el conocimiento científico se complementa con el tradicional que proviene de la propia experiencia, y la necesidad práctica se encuentra con la oferta de conocimiento aplicable. Requiere, por tanto, síntesis de ideas y condensación de alternativas, y conjunción de conocimientos diferentes que puedan complementarse. Por esto ha cobrado tanta importancia la integralidad de los proyectos en la selección, pues esa es la respuesta a la complejidad propia de la innovación en el campo social. La integración de conocimientos, disciplinas, grupos, organizaciones, instituciones, es más viable en la escala local, donde tiene lugar la mayor parte de las innovaciones seleccionadas.

El proceso innovador no es unidireccional, sino cíclico, con numerosas causas y efectos, con progresos y retrocesos, e incluye la participación de agentes externos que han complementado o reanimado los conocimientos anterior y local, puestos en juego por todo proceso innovador. La experiencia obtenida de los proyectos seleccionados confirma que la innovación en el campo social supone un encadenamiento de causas; una concurrencia de factores, objetivos y subjetivos, causales y aleatorios, una configuración compleja de procesos que se intersecan. Y aunque la innovación puede verse favorecida o perjudicada por el azar, es sobre todo resultado de un arduo trabajo, de un entrelazamiento sistemático que redunda en una reorganización incesante de múltiples actores y agentes sociales[15].

[15] "Entre los historiadores de la economía, de la ciencia y de la técnica, existe hoy con pocas excepciones un acuerdo general de considerar la actividad de inventar como un proceso continuo y de considerar la presencia de repentinos y clamorosos avances como un fenómeno de aceleración en el ritmo del proceso" (Maldonado, 1994, pág. 125).

En suma, la innovación en el campo social surge como parte de procesos de aprendizaje y prácticas generadoras de conocimiento que tienen lugar en grupo. Allí se enlazan diversos modos de conocer el mundo, articulados por actores sociales determinados, con el fin de responder a problemas concretos y situaciones específicas. Por esto la innovación siempre se refiere al conjunto de acciones necesarias para transformar una situación particular, que incluyen desde el rediseño de los procesos hasta el desarrollo de nuevas capacidades en las personas, ya que toda innovación supone una nueva competencia[16]. El éxito o el fracaso de cada innovación, más allá de sus beneficios inmediatos, se juega en el proceso creativo que la adapta a un nuevo contexto. Aun con las innovaciones fallidas se aprende, como sabe todo creador, pues cualquier aplicación práctica alberga el potencial de un nuevo conocimiento. El problema es que a veces se menosprecia el potencial de aprendizaje que hay en el error.

En la Feria de México de 2006, fue ejemplar la presentación del proyecto Producción sostenible de truchas, del Perú, cuyo éxito es narrado como la culminación de una serie de fracasos, es decir, como resultado de un proceso de aprendizaje. Una innovación exitosa consiste en un proceso de superación de dificultades, obstáculos, fallas, derrotas, hasta ser reconocida más allá de su práctica y de sus autores iniciales; se articula siempre un proceso de gestación con uno de aplicación —primero experimental, posteriormente "reapropiable" por otros actores— en una cadena de sucesos que termina por constituir un cambio significativo más o menos general. La innovación es entonces una creación deudora de una anterioridad y propiciadora de una posterioridad. Se trata de un eslabón en la cadena de descubrimientos e inventos, fruto de la creatividad humana[17].

Todas las innovaciones son sociales, en el sentido de que se originan, se destinan y se vuelven a aplicar en el marco de determinadas relaciones micro o macrosociales, pero las innovaciones del campo social adoptan ciertos rasgos diferenciadores, a juzgar por los proyectos destacados por la CEPAL. En todos se ha hecho un esfuerzo considerable por reflexionar acerca de su práctica, en la gran mayoría se ha sistematizado la experiencia, y en algunos, no pocos, se ha intentado comunicar a otros los hallazgos. La práctica se analiza y se transforma en experiencia

[16] Competencia quiere decir disposición subjetiva con capacidad objetiva.

[17] "Otro punto importante, que debemos sobre todo a los economistas, consiste en distinguir entre invención e innovación. J.A. Schumpeter fue el primero en desarrollar este tema. Para el gran economista austriaco, no todas las invenciones conllevan necesariamente la innovación, sólo lo hacen aquellas pocas que logran sobrevivir, que logran demostrar —para decirlo en términos darwinianos— que son las más aptas, que son las que más se adaptan a las exigencias de la innovación" (Maldonado, 1994, pág. 126).

para las personas mediante la identificación de los aprendizajes que la mejoren. En la medida en que ese aprendizaje, enunciado como "lección aprendida", se comparte y se compara con otro, y se contrasta con las teorías —de la acción, de la organización, de la gestión de grupos y proyectos— y con las estrategias de intervención y facilitación, se hace partícipe de la red mundial de los aprendizajes[18].

[18] En su discurso de la ceremonia de premiación, en la Feria de México de 2006, Francisco Tancredi aludió a la teoría del caos. Según él, es posible que "el aleteo de estos proyectos" provoque un "huracán social". "Nosotros somos actores de la transformación, a través de procesos de diseminación como este". Afirmó que no hay por qué esperar que la solución venga de los gobiernos. Es posible construir sociedades más dignas, más equilibradas y construir las tecnologías sociales que hacen falta para ello. La idea es identificar las innovaciones, darles visibilidad, reconocer su valor, para producir el "efecto mariposa". Es claro que esas ideas se pueden ir transformando con el tiempo en políticas públicas.

Capítulo II

Criterios para definir una innovación ejemplar

La definición de criterios de postulación, evaluación y selección de las experiencias de innovación en el campo social es un aporte específico del proyecto impulsado por la CEPAL y la Fundación W.K. Kellogg. Los criterios, que han ido evolucionando, facilitan el ordenamiento de las innovaciones, sobre la base de conceptos como la sostenibilidad, la asociatividad y la integralidad, tanto de ellas como de los proyectos que las propician. Su definición supone destacar aquellas experiencias en innovación cuyas características, a juicio del Comité de Selección, las hacen originales en relación con el estado del arte y replicables en otros contextos de la región. Los criterios sirven como directrices en el proceso evaluativo al que se somete cada proyecto, desde la convocatoria hasta la ceremonia anual de premiación. Los proyectos finalistas y los ganadores son, por lo tanto, portadores de un mensaje que se refiere a determinadas prácticas y a los valores subyacentes, lo cual los constituye en diseminadores de ideas nuevas que pueden ser aprendidas por otros.

A. Antecedentes

La idea del concurso fue concebida en 2002, cuando la Fundación W.K. Kellogg tomó contacto con la CEPAL y ambas organizaciones establecieron los principios generales para el diseño y ejecución del proyecto y el concurso. Se definió que abarcaría proyectos de todos los países de América Latina y el Caribe miembros de la CEPAL, los que podrían ser presentados por autoridades locales, organizaciones no

gubernamentales, religiosas, y de la comunidad, así como empresas privadas —en relación con el tema de la responsabilidad social empresarial.

En 2003 se nombró un responsable del proyecto y se constituyó el Comité Asesor, cuyos miembros luego pasarían a conformar, ad honórem, el Comité de Selección, a cargo de las principales decisiones estratégicas del concurso, entre las cuales se encontraba el establecimiento de los criterios de evaluación y la selección de los proyectos en cada fase hasta llegar a los ganadores. Ese mismo año se definieron las bases del concurso y los criterios de selección, y se preparó la guía que usarían los evaluadores en su labor. Además, se tomó la decisión de considerar solamente proyectos con cierta trayectoria en el tiempo, para asegurar que ya habían superado la etapa experimental.

En 2004 se realizó la primera aproximación al concepto de innovación social y a los criterios de selección. En ese entonces se definieron las variables cuyo impacto transformador debería valorarse y se avanzó en la definición de los primeros instrumentos para el proceso de evaluación. Se determinó que una innovación debía ser (Astorga, 2004, pág. 18):

- **Social**: beneficia a un grupo significativo de personas, contribuye a la reducción de la pobreza o a una mejor calidad de vida de los grupos en riesgo social, reivindica el derecho a un mejor ambiente.
- **Genuina**: emerge de los propios interesados y sus entidades de apoyo, en un proceso verificable.
- **Original**: no se trata de una experiencia repetida, pero no es necesario que sea un invento.
- **Vigente**: es reciente y actual.
- **Consolidada**: ha superado la fase de experimentación.
- **Expansiva**: podría ser reproducida en otro lugar, a mayor escala o ambos.
- **Transformadora**: tiene impacto en relación con variables de desarrollo social, como costos, cobertura, ingreso, empleo, participación, rendimiento, cultura, calidad de vida, gestión, y creación de nuevas oportunidades.

Estos siete criterios se referían a las innovaciones que surgen de procesos organizativos y grupales relacionados con comunidades, gobiernos locales y organizaciones no gubernamentales, que podrían contribuir con un conocimiento pertinente al diseño de políticas públicas.

Se descartaban las innovaciones basadas en tecnología comprada en el mercado, como las derivadas de la introducción de tecnologías de la información, para poner el énfasis en las de carácter endógeno, tendientes a combinar los recursos propios de un modo inteligente. Asimismo, se buscaban las ideas aplicables que cambiaran los modelos de atención social, con consecuencias sobre costo, calidad del servicio, cobertura, y gestión de riesgo, entre otros elementos. Además se tenía conciencia de que las innovaciones se hallarían en los procesos. Finalmente, se definieron las siguientes áreas temáticas:

- Programas de juventud.
- Salud comunitaria.
- Educación básica.
- Desarrollo agrícola y rural, nutrición, y seguridad alimentaria.
- Responsabilidad social y voluntariado.
- Generación de ingresos.

En resumen, se asumió la siguiente definición: "De manera que la innovación en estos términos es como la chispa creativa y original de una persona, grupo o entidad promotora, que se manifiesta en un hecho novedoso y transformador que desata progreso y permite utilizar mejor los recursos existentes; es un cambio en la práctica social que realiza una comunidad organizada, un proyecto del gobierno local o una organización no gubernamental con el fin de mejorar el impacto en la atención social o en la dinámica productiva del proyecto o práctica social" (Astorga, 2004, pág. 11).

También en 2004 se aprobó una segunda fase del proyecto, gracias a la cual se abrió la convocatoria de la primera edición del concurso y se llevó a cabo el proceso de evaluación, análisis, reconocimiento y difusión de las experiencias innovadoras; se continuó con el mismo procedimiento en los dos ciclos subsiguientes (véase detalles en el anexo 2).

B. Los criterios de postulación, selección y premiación

Los requisitos para participar en el concurso son los siguientes: el proyecto debe ser ejecutado en un país miembro de la CEPAL (véase el anexo 3), debe tener mínimo dos años de ejecución efectiva y estar en operación durante el año del concurso y ser ejecutado por un gobierno local o de nivel intermedio, una organización no gubernamental, de la comunidad o religiosa, o una empresa privada —solo en relación con

el tema de responsabilidad social empresarial. Estos requisitos son analizados, en primer lugar, por los integrantes de los proyectos, que juzgan si tiene sentido su participación en el concurso, y luego son verificados por el equipo de proyecto de la CEPAL. En las siguientes fases, los evaluadores y el Comité de Selección aplican diversos grupos de criterios.

Los criterios de las distintas fases se han venido construyendo a partir de definiciones generales que han sido puestas a prueba en la praxis. A partir de diversos documentos y entrevistas, los autores sistematizaron los criterios de las diferentes fases y los sometieron a validación durante el taller realizado con los miembros del Comité de Selección en mayo de 2007. En esa ocasión, emergieron algunos criterios que no habían sido reconocidos explícitamente, aunque de hecho entraban en juego, como por ejemplo que en la etapa final adquieren relevancia los proyectos seleccionados que son portadores de un mensaje esperanzador para América Latina y el Caribe.

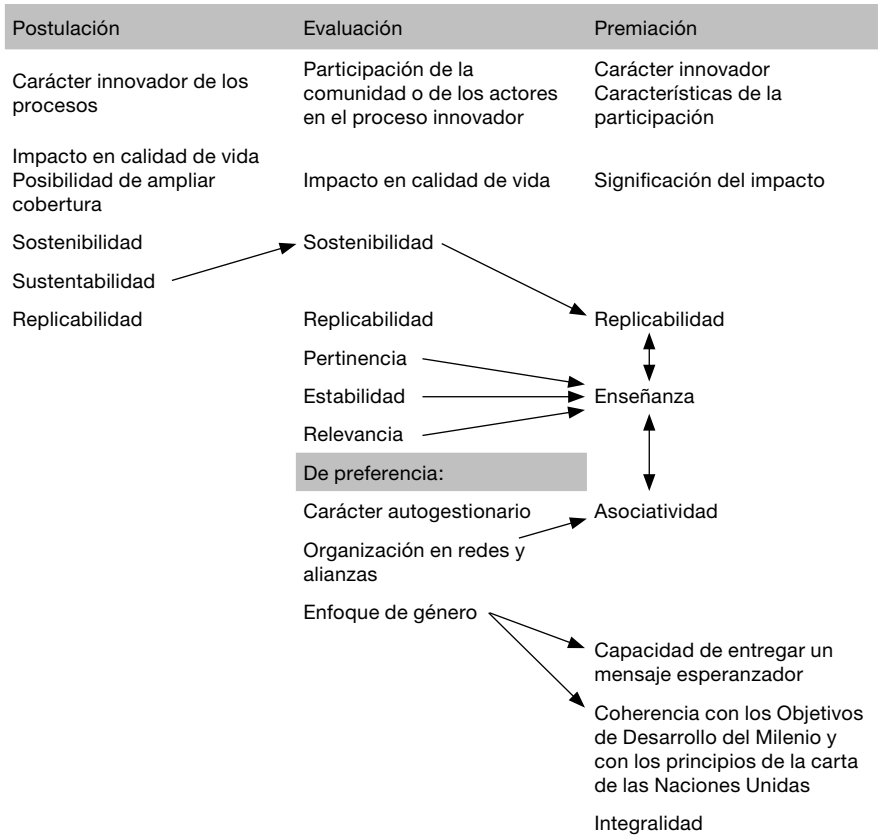
El diagrama presentado a continuación resume los resultados de la validación antes mencionada. Nótese que en cada fase aparecen nuevos criterios o elementos explícitos asociados con ellos. Además de pertinencia, coherencia y relevancia aparecen, en la fase de evaluación, tres criterios preferenciales: (i) autogestión, (ii) alianzas y redes, y (iii) enfoque de género. Los proyectos que reúnen estos últimos criterios tienen preferencia en relación con aquellos que son similares de acuerdo con los demás criterios. En la fase de premiación se agregan otros cuatro criterios preferenciales: la asociatividad, característica que estructura la innovación; la integralidad, clave para la eficacia y la perdurabilidad de la solución; el carácter esperanzador del proyecto; y su coherencia con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Naciones Unidas, 2005) y con los principios de las Naciones Unidas[1].

Algunos criterios están presentes en todas las fases y no parecen cambiar significativamente, como es el caso del carácter replicable de la innovación. Otros parecen evolucionar más claramente. En el cuadro siguiente las flechas sugieren algunas trayectorias e indican que el

[1] Se refiere a los valores incluidos en los Estatutos y en la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. En conformidad con ellos, hace tiempo que "La ONU está trabajando para resolver los problemas medioambientales a escala mundial, algo que los mercados libres, por sí mismos, no pueden hacer... Desde su comienzo, la misión principal de la ONU ha sido abogar por los valores universales: libertad, justicia y la resolución pacífica de las disputas; el progreso social y la mejora de los niveles de vida; la igualdad, la tolerancia y la dignidad. La aceptación y difusión mundiales de estos valores están preparando el terreno para que los mercados se expandan y arraiguen" (Naciones Unidas, 1999).

concepto desde donde nace la flecha está incluido en el concepto al que esta llega.

CRITERIOS DE POSTULACIÓN, EVALUACIÓN Y PREMIACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

La presencia de elementos innovadores en un proyecto es fundamental para la postulación, no tiene sentido presentar proyectos que carezcan de ellos. En la evaluación no solo se valora la existencia de estos elementos innovadores, sino también la participación de los beneficiarios y de la comunidad en el proceso de innovación. En la fase de premiación se enfatiza la calidad de la innovación, es decir su carácter sistémico, orgánico, endógeno; se aprecia más la innovación que resulta de un proceso innovador surgido internamente, o que tras un impulso externo cobra una dinámica propia y autónoma. Esto se relaciona con

la sostenibilidad, que a fin de cuentas es fundamental para lograr repercusiones significativas y, por lo tanto, para motivar la replicabilidad.

Lo anterior nos conduce nuevamente al costo de la innovación —incluido en el criterio de sostenibilidad desde un comienzo—, en la medida en que se considera un factor determinante de la replicación de la novedad. La replicación, y por tanto validar una innovación como verdadera, no es posible si sus costos están fuera del alcance de los potenciales usuarios. Algo semejante ocurre con el criterio "impacto", que está considerado desde el inicio y durante la fase de evaluación, pero que en la decisión final requiere una recalificación: ¿Cuán significativo es el efecto que tiene la innovación sobre la cobertura del servicio, su calidad y su costo? ¿Cuán amplio y estable es ese efecto? Particularmente importante ha sido para el Comité de Selección el potencial que tiene la innovación, en caso de ser replicada, para rendir frutos que beneficien al mayor número posible de personas. La pertinencia, coherencia y relevancia del proyecto, que resultan tan importantes en la fase de evaluación, están incluidas en el potencial de aprendizaje (enseñanza) que se aprecia en cada proyecto en la última fase, la de premiación.

La evolución de los criterios no ha sido lineal, como la sistematización podría hacer creer; no ha estado exenta de trabas, progresos y retrocesos. Ha sido un proceso colmado de aprendizajes, enriquecedor para todas las personas involucradas, y digno de reflexión.

C. Criterios de sistematización

Con el fin de ordenar la reflexión, las enseñanzas y los aprendizajes que se desprenden de estas experiencias se han organizado a partir de categorías de inteligibilidad que se cruzan con tres criterios derivados de los utilizados en la premiación. Es así como se utilizan tres categorías —dificultades, factores de éxito y aprendizajes— y tres criterios —integralidad, asociatividad y sostenibilidad.

Por medio de estas categorías y criterios, fue posible determinar que existe una estrecha relación entre la adversidad que enfrenta un proyecto y la integralidad de la respuesta que debe ofrecer para lograr sus objetivos. La adversidad del entorno en que surgen las innovaciones, y las dificultades internas del proyecto, hacen que una respuesta efectiva deba integrar una gran diversidad de factores, conocimientos e intereses. Solo una respuesta integral puede hacer frente exitosamente a un entorno adverso. Para alcanzarla es indispensable un espíritu innovador y comunicativo, así como una práctica abierta a la interdisciplinariedad y la diversidad, capaz de integrar el conocimiento y los intereses de los actores más disímiles. La asociatividad hace referencia al esfuerzo que

propicia la participación responsable de la comunidad y de los propios beneficiarios en la solución de sus necesidades, así como a la existencia de respuestas colectivas a problemas que tienen un origen social. Con el paso del tiempo, este rasgo se ha revelado con claridad como el medio eficaz para promover el progreso económico y la cohesión social en el seno de las comunidades latinoamericanas y caribeñas. Ello se manifiesta en una estrecha relación entre asociatividad e innovación, resaltada por todos los proyectos. La sostenibilidad de un proyecto, en los ámbitos financiero, político y ambiental, es indispensable para que no se desvanezca la innovación, su impacto y la posibilidad de réplica.

Lo anterior apunta a identificar los factores que condicionan la emergencia de las innovaciones y su replicabilidad. Así sirven para separar los aspectos replicables, que constituye el objetivo principal de este libro. El siguiente esquema destaca los criterios de sistematización —asociatividad, integralidad y sostenibilidad— como mediaciones entre los proyectos que producen un impacto, debido a buenas prácticas, y aquellos que muestran un mayor potencial de aprendizaje en relación con la comunicación y la replicabilidad, lo cual puede ser favorecido por factores de éxito u obstaculizado por determinadas dificultades. Se muestra así la interrelación de las categorías que hacen posible la interpretación de la experiencia que propone este libro.

Fuente: Elaboración propia.

D. Significado de los principales criterios

Los criterios operan dentro de amplios rangos interpretativos que permiten a cada persona darles el sentido necesario. Para que esos significados sean compartidos y constituyan hechos de grupo que sirvan de referencia en las decisiones más difíciles se practicó, con el Comité de Selección, una homologación de significados de los principales criterios

que guían la sistematización. Durante ese ejercicio se dialogó en torno a qué criterios deberían destacarse como principales y se establecieron los significados asociados a cada uno de ellos. Sobre la base de este trabajo, se acordaron las siguientes definiciones:

Asociatividad: disposición y capacidad para organizar grupos y movilizar a la comunidad o a un grupo amplio de potenciales beneficiarios que poseen un compromiso y una determinada voluntad política, orientada a un objetivo común. Esa voluntad se caracteriza esencialmente por la participación de los actores en la toma de decisiones y por su capacidad de establecer alianzas sostenibles con diversos actores externos, y sobre todo con instituciones públicas que suministran apoyo a la innovación y aprenden de ella.

Integralidad: articulación de los conocimientos, las experiencias y los intereses necesarios para una respuesta ambiciosa y equilibrada de los proyectos frente a situaciones adversas y con alto grado de complejidad.

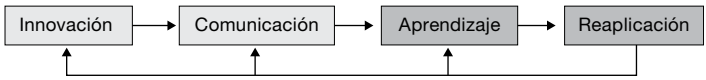
Sostenibilidad: continuidad en el tiempo gracias a soluciones creativas que se adapten a la restricción de recursos. Esto se logra con fondos propios o de cooperación, y aportes locales y de voluntariado, además de los recursos entregados por los participantes de la comunidad. Este criterio refleja una condición indispensable de la replicabilidad.

Innovación: acción transformadora concreta, generalmente de carácter colectivo, que ofrece una nueva respuesta a un problema determinado. Mediante nuevos procesos, nuevas técnicas y nuevas formas de organizar la acción, se consigue articular una respuesta adecuada a su contexto —llamada inteligencia— con efectos transformadores directos e indirectos más allá de este. Una innovación es entendida como un cambio reconocido capaz de producir otro cambio. La innovación avanza bajo un imperativo que no cesa: "innovar desde la acción para actuar mejor".

Replicabilidad: posibilidad de apropiación de las enseñanzas de una experiencia innovadora por otros actores en circunstancias distintas. Se ubica en el extremo del esquema de criterios de sistematización y se encuentra en el origen mismo del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe. Debe destacarse que desde el principio se ha hablado de "réplica creativa", y no simplemente de "copia", término este último más cercano a la idea de transferencia de una tecnología incorporada en los objetos más que desarrollada a partir de una práctica subjetiva.

La nueva aplicación de una técnica requiere una adaptación y esto ya es un esfuerzo creativo, por ínfimo que parezca. Además, buena parte de la innovación en el campo social tiene que ver con una tecnología organizativa y grupal, con un saber hacer, y con un saber aliarse. Se trata de técnicas "blandas", no de instrumentos físicos, no de objetos. Es por esto que se ha introducido la idea de la replicabilidad como el modo en que las innovaciones se difunden, referida a que estas son incorporadas en procesos de aprendizaje que desarrollan activamente nuevas capacidades humanas. Se trata de una tecnología social que hay que reaprender cada vez, de la que cada nuevo participante debe apropiarse, en un proceso que los transforma en una cultura organizadora y reguladora de una praxis. Desde la perspectiva de la innovación en el campo social, esta experiencia de homologación de significados permite definir los criterios, gracias a los cuales es posible, a su vez, establecer lo que podría ser un proyecto ejemplar.

En suma, se vislumbra un camino que puede representarse de la siguiente manera:



Este esquema presenta la comunicación y el aprendizaje como fases mediadoras entre la innovación y su replicación. Se puede reconocer así la relevancia que ha adquirido el aprendizaje, condición propiciatoria fundamental para que la comunicación de las innovaciones trascienda de las palabras a los hechos, lo cual es el destino de toda innovación. Por esto, con la replicabilidad en mente, la sistematización tiene como objetivo prioritario identificar los aprendizajes y las enseñanzas que se pueden extraer de las experiencias y procesos realizados. De principio a fin, lo que se procesa en la innovación es conocimiento y esto es lo que se comunica, se aprende y se replica en otro contexto. Conocimiento como saber hacer, de tipo técnico, que se origina en una práctica y se puede aplicar de forma adaptada a otra; conocimiento de la realidad que la transforma precisamente al modificar las ideas, el discurso y las prácticas de los sujetos de la innovación. En suma, son las personas quienes hacen posible los cambios, en la medida en que tengan la disposición a mudar sus propios hábitos y prácticas; disposición que es el último obstáculo contra el que se enfrenta toda innovación. Por esto, una táctica que combine comunicación con aprendizaje podría resultar la más propicia, eficaz y amable para facilitar los cambios necesarios en el campo social.

Capítulo III

Aprendizajes obtenidos de los proyectos

Este capítulo contiene un resumen de las dificultades, los factores de éxito y los aprendizajes puestos de manifiesto por cuatro de los proyectos ganadores del ciclo 2004-2005, los 16 proyectos finalistas del ciclo 2005-2006 y los 12 finalistas del ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe. La información proviene de dos fuentes: las entrevistas realizadas a los representantes de cada proyecto en las Ferias de innovación social que tuvieron lugar en México D.F., en noviembre de 2006, y en Porto Alegre, en diciembre de 2007, y la exposición de cada proyecto ante el Comité de Selección. Lo anterior fue complementado con la documentación escrita referente a cada proyecto, que se presentó en el curso del proceso de selección. Los proyectos se agruparon en tres categorías, según su finalidad principal: generación de ingresos, juventud en riesgo y afirmación de derechos. Se ha hecho un esfuerzo por respetar el decir de los representantes de los proyectos, aun cuando estos se agruparon a partir de los grandes aprendizajes expresados en cada grupo.

A. Proyectos de generación de ingresos

Estos proyectos tienen como principal objetivo organizar, promover o aumentar la generación de ingresos de sus beneficiarios, quienes generalmente constituyen sus principales actores. Todos ellos se ejecutan en zonas rurales o semirrurales, en poblaciones con pocos habitantes, y se han articulado para dar solución a un problema

particular, generalmente identificado por los propios participantes, de alguna fase del ciclo de producción y comercialización de un determinado producto. En su mayoría, surgen en situaciones críticas, en entornos poco favorables e incluso hostiles. Surgen, por ejemplo, en medio de conflictos sociales y políticos, como lo ejemplifica el proyecto Rescate de semillas tradicionales, de Colombia, o de condiciones de gran conservadurismo sobre el papel de las mujeres, como en el caso de Artesanías Pachamama del Perú[1]. Lo mismo ocurre en el caso de la Cooperativa C.A.U.Que.Va., de la Argentina, que se vio enfrentada a los efectos de la apertura económica y la crisis del país; y es el caso del proyecto haitiano Lét Agogo que surge cuando parecía que la producción de leche estaba descartada. A menudo se reconocen también debilidades iniciales en el ámbito subjetivo, como la falta de visión y las carencias grupales, además de la ausencia de un líder capaz de sostener la iniciativa. Los representantes del proyecto de tratamiento de aguas residuales, de Ecuador, mencionaron que este se inscribe dentro de un programa político municipal de poblaciones indígenas, que los llevó a tomar el poder local y sostenerlo; esto exigió un significativo cambio de mentalidad ya que, entre otras cosas, se han visto obligados a formalizar empresas con socios indígenas, que son "los campeones de la informalidad"[2].

Para lograr el éxito en este tipo de proyectos se requiere que la respuesta sea integral; es decir, el proyecto debe responder a los distintos factores implicados y debe contemplar sinergias, como las que puede haber entre el conocimiento local y el técnico, entre diversas disciplinas y ciencias, entre factores objetivos y subjetivos, y entre tecnologías duras, como herramientas, y blandas, como las organizativas y de gestión grupal.

1. Renovar la asociatividad

Todos los participantes han dado muestras de conciencia en relación con la importancia que tiene el aspecto organizativo. Las

[1] Las tejedoras de Pachamama tienen un alto grado de conciencia de este aspecto: "Existe la creencia que sólo actividades de tipo agropecuario sean las prioritarias para poder generar un ingreso respetable a las familias y no otras como la artesanía, turismo y otros servicios que mejor pueden realizar las mujeres." Tienen claro que por medio de una actividad que genera ingreso conquistaron una dignidad ante sus compañeros y comunidades de la que no habían gozado antes: "Nuestra actividad empresarial nos da un mejor estatus a nuestra condición de ser artesanas, devaluadas en ciertas circunstancias por el hecho de no tener estudios en institutos técnicos o superiores como los varones. A esto se suma el mérito de que nuestro desarrollo ha pasado por un proceso de capacitación propia y entrenamiento en el trabajo", (formulario de información adicional de Artesanías Pachamama).

[2] Según lo expresado por Fredy Sánchez en la presentación del proyecto ante el Comité de Selección, en la Feria de Porto Alegre de 2007.

representantes de Artesanías Pachamama lo expresaron así: "Trabajar juntas es mucho mejor que trabajar solas. Juntas somos más escuchadas y más respetadas". Ellas mismas indican que en muchos casos las nuevas experiencias han disminuido el desgaste e incluso han regenerado el impulso organizativo. Así han comprendido, además, que la comunicación es un recurso indispensable.

En todos los casos las dificultades enfrentadas se transformaron en retos que motivaron e impulsaron a los participantes a buscar una salida, una oportunidad. Junto al objetivo concreto de generar ingresos, en estos proyectos se suele invertir en desarrollo organizativo y asociativo, lo cual ha provocado que las empresas de tamaño reducido compartan sus éxitos con la comunidad, y que se creen programas de responsabilidad social empresarial[3].

También se detectaron las dificultades que se enfrentan a la hora de asociarse, sobre todo cuando los procesos organizativos tuvieron que evadir o resolver conflictos previos del grupo. Es el caso de Lét Agogo, que comienza en un contexto organizativo de falta de credibilidad, por malas experiencias con los dirigentes de procesos anteriores[4]. Lo mismo ocurrió con el proyecto de recuperación de semillas tradicionales, de Colombia, que exigió sobreponerse a familias y comunidades divididas, desgarradas a consecuencia de los cultivos ilícitos. Además, los procesos se ven afectados por la rotación de líderes y representantes, particularmente cuando se espera que la capacitación tenga un efecto acumulativo sobre las habilidades organizativas.

En casi todos los proyectos se enfatiza, como factor de éxito, a las claves del desarrollo organizativo: autonomía en las decisiones, buena gestión, amplia comunicación, participación activa, empoderamiento, transparencia y rendición de cuentas, claridad en la visión y los objetivos, aprendizaje fundado en la sistematización, e intenso intercambio de experiencias. En todos estos proyectos se observan indicios de una tendencia a trabajar en red, de manera más horizontal que en los más tradicionales. En diverso grado propician acuerdos y alianzas entre múltiples actores y agentes sociales, relacionados con diferentes

[3] Tal es el caso del proyecto Producción sostenible de truchas, del Perú, ya que gracias a este se creó el Comité de deportes y cultura, encargado de promover actividades recreativas para los socios, sus familias y la comunidad en general; algo similar ocurre con el Comité de transporte, que utiliza el bus de la asociación pesquera responsable del proyecto para llevar a los habitantes de la zona a otras comunidades a adquirir cereales y realizar trueques.

[4] En este proyecto fue necesario enfrentar, entre otros problemas, "La falta de estructuración de las organizaciones campesinas: El proceso de refuerzo de los socios locales tuvo que reconsiderarse por completo. Al final se observó una decantación en el seno de las organizaciones locales que dio nacimiento a un nuevo tipo de organización", (formulario de información adicional de Leche abundancia).

actividades —principales y complementarias—, de los sectores público y privado, de la sociedad civil y de la política[5]. Abundan ejemplos de buenas prácticas organizativas, y en todos los casos ha sido la condición principal que ha abierto el acceso a los mercados nacionales e internacionales. Para que ocurran los cambios, se requiere una acumulación de energía organizativa y una circunstancia estimulante, que bien podría provenir de las mismas adversidades. En el proyecto RECA, del Brasil, se cree que la asociación de pequeños agrosilvicultores es el factor clave de un florecimiento económico concertado, sostenible y solidario, y se considera a la organización como "una escuela".

En relación con la gestión de políticas y programas, las innovaciones pueden ser una fuente de inspiración, aunque en casi todas ellas aún no se ha resuelto el tema de la escala. ¿Bajo qué condiciones se podría ampliar la cobertura y los beneficios de estas experiencias? ¿Qué se necesita para multiplicarlas, más allá de sistematizar y difundir su saber hacer? Estas son preguntas pertinentes y urgentes que sobrepasan, sin embargo, los recursos de los propios proyectos y reclaman la inclusión de otros agentes. Por ejemplo, en los proyectos Artesanías Pachamama y Producción sostenible de truchas, ambos del Perú, se considera que el modelo organizativo se puede multiplicar, sobre todo en comunidades indígenas, aunque en realidad es replicable en cualquier zona rural. Los representantes del proyecto Manejo y tratamiento de aguas residuales, de Ecuador, consideran que el aprovechamiento de los residuos provenientes del tratamiento de aguas también es replicable, siempre que se disponga del financiamiento para la infraestructura inicial del sistema. En muchos de los proyectos se amplía la cobertura mediante la replicación del mismo tipo de organización en otros lugares. Son los casos ejemplares de Lét Agogo, con nuevas microlecherías y centros de acopio, y de Artesanías de Colombia, que trabaja con contratos. Estos son claros ejemplos de modelos ya probados en la réplica en el mismo país y que bien podrían servir de ejemplo en otros países de la región.

Para la transmisión de la experiencia, es importante destacar los problemas y fracasos y la forma en que se han enfrentado. Un ejemplo ilustrativo corresponde al proyecto Producción sostenible de truchas, en que se avanzó gracias a la osadía de haber continuado experimentando,

[5] Así lo plantearon los informantes de la Cooperativa C.A.U.Que.Va.: "La articulación con otras organizaciones e instituciones le confiere mucha dinámica a los procesos, a su vez enriquece los aprendizajes de todos, plantea mejores escalas y les da más fuerza y empuje", (formulario de información adicional de C.A.U.Que.Va.). De este modo se resuelve en la experiencia de Lucha contra el kellu-kellu, de Bolivia: "El hecho de que la demanda salga de los propios comunitarios y que ellos sean partícipes en todas las actividades de planificación, organización y control permitió que cada uno se sienta parte vital del proyecto. Además se contó con un representante de los comunitarios en el equipo técnico de Agua Clara", (formulario de información adicional del proyecto).

incluso en áreas en que las instituciones del Estado habían fracasado, hasta lograr el cultivo de alevines de trucha, que hizo posible la independencia de sus miembros del mercado exterior. Asimismo, la recuperación de conocimientos, valores y técnicas tradicionales, actualizados por la innovación, es un recurso fundamental en varios de estos proyectos. Según las representantes de Artesanías Pachamama "el interés por aprender es lo fundamental", aprender de la propia experiencia, de la propia realidad. En palabras de los representantes de la Cooperativa C.A.U.Que.Va.: "es necesario recuperar la cultura para retomar la producción".

Los intercambios de experiencia también son necesarios para el progreso y la sostenibilidad de cualquier iniciativa, como lo revela el caso de la Cooperativa C.A.U.Que.Va. en donde "los productores se suman al cambio productivo a partir de éxitos ejemplares de sus vecinos". Por otro lado, la transmisión de la experiencia entre generaciones, tanto en lo que se refiere a la recuperación del saber tradicional, como a la formación de los jóvenes, juega un papel central en el desarrollo de iniciativas innovadoras y exitosas. En este sentido, el proyecto Rescate de semillas tradicionales encierra una experiencia ejemplar, donde el saber de los mayores ofreció una alternativa a los más jóvenes en medio de una situación de riesgo extremo. Asimismo, Artesanías Pachamama hace patente, de manera ejemplar, la transmisión del oficio de tejer de las madres a las hijas e hijos que, según su vocación, fueron partícipes de "una lección aprendida en la propia realidad", reforzada con incentivos simbólicos y afectivos. También en el proyecto C.A.U.Que.Va. está presente el retorno a cultivos ancestrales y, por tanto, del conocimiento de los ancianos, como factor de éxito.

El saber tradicional resulta ser, entonces, un factor que favorece la generación de ingresos, como en el caso de la recuperación de semillas y cultivos, o en el caso de los tejidos, donde posibilitó que los participantes del proyecto tuvieran acceso a nichos de mercado privilegiados; esto les permite posicionarse adecuadamente frente a la competencia que supone la globalización, y lograr precios privilegiados. Michel Chancy, del proyecto Lét Agogo, señaló que al oír a los representantes de los otros proyectos se percataba de que, preocupados por la modernización de las explotaciones lecheras, ellos habían descuidado el rescate y la promoción del saber de los mayores, lo cual se convertiría a partir de ese momento en una prioridad de sus acciones; esto concuerda con el énfasis que existe en este proyecto en la participación de los jóvenes productores. No debería pasarse por alto que la renovación de los integrantes de la organización complementa lo más característico de la sostenibilidad de la innovación. En este sentido, el componente educativo en varios proyectos de generación de ingresos es tan importante como la empresa misma. Un

ejemplo es el proyecto ecuatoriano de tratamiento de aguas residuales que, dada su estrategia política de largo plazo, pone especial énfasis en el desarrollo de las capacidades de sus líderes y participantes. Otro caso ilustrativo es la Cooperativa C.A.U.Que.Va. donde, por ejemplo, se han elaborado dos juegos didácticos —El pequeño productor I y II— que se difunden a extensionistas y productores de todo el país. El desarrollo de capacidades es indispensable para seguir creciendo como empresa y como asociación o cooperativa.

El hecho de participar en el concurso y, más aún, llegar a ser finalistas reconocidos públicamente en la feria anual sirvió a los participantes para valorar más la propia experiencia, además de comprender la importancia del reconocimiento nacional e internacional para alcanzar o mejorar determinadas incidencias políticas, para fortalecer la gestión del proyecto, y para acceder a nuevos recursos o consolidar el apoyo actual.

2. La conquista del mercado y los incentivos

En muchos de estos proyectos el acceso al mercado, incluidos la información, el transporte, y el contrato de venta, es un camino lleno de dificultades y de malas experiencias, como relatan las representantes del proyecto de Artesanías Pachamama[6]. En casi todos estos proyectos se han debido superar dificultades de acceso al mercado, en especial en el marco de las serias crisis económicas enfrentadas por diferentes países de la región. Para superar tales dificultades ha sido clave la información oportuna y veraz, así como la capacidad de competir con calidad. En algunos proyectos, lograr el acceso al mercado ha hecho la diferencia en la economía doméstica así como en la economía solidaria, compartida con los otros. En todos los proyectos se pone énfasis en la utilización de los propios recursos, que incluyen la actitud, la capacidad, el compromiso y la voluntad.

Estrechamente relacionados con el acceso al mercado se encuentran dos temas que en varios proyectos se consideran un aprendizaje: la capacidad de gestión de excelencia y la adecuada política de incentivos.

[6] La experiencia de Artesanías Pachamama es ejemplar en este sentido. Sus integrantes debieron enfrentar obstáculos internos en relación con una cultura productiva que no contemplaba estándares de calidad para la venta, y también fue necesario superar dificultades externas; por ejemplo, aprendieron a hacer trámites internacionales y a introducir la tecnología digital. Con el fin de exportar "Pensamos que si logramos consolidar primero consorcios entre las organizaciones que producimos el mismo tipo de artesanía (tejidos a punto) podríamos replicar nuestra experiencia y alcanzar la cantidad de prendas que actualmente nos hacen por pedido", (formulario de información adicional de Artesanías Pachamama). Sin embargo, aprendieron que formar consorcios tampoco es tarea fácil.

La primera, relevante en otro tipo de proyectos, es crucial en los de generación de ingresos, porque su sobrevivencia depende de la capacidad de competir en el mercado, lo cual impone fuertes restricciones en relación con el uso de los recursos. La disciplina en el trabajo, la austeridad y la excelencia en los procesos de producción, la gestión de insumos y productos, y los sistemas de información pueden hacer la diferencia entre un fracaso, de los que está sembrado el continente, y un proyecto exitoso que realmente represente un cambio en la calidad de vida de sus actores. La innovación en estos proyectos se encuentra fuertemente concentrada en el tipo de producto y en los procesos de producción.

Los incentivos individuales —y dentro de estos los de tipo material—, son complementarios a la capacidad de gestión, y juegan también un papel central en el éxito y la sostenibilidad de este tipo de proyectos[7]. La principal motivación en estos proyectos es precisamente aumentar los ingresos de sus beneficiarios y, por ello, la forma en que se diseña el sistema de incentivos es fundamental para la orientación que siga el desarrollo del proyecto. Claros ejemplos de la importancia de los incentivos son el proyecto ProNaturaleza, del Perú, en que se desarrolló una relación sustancialmente diferente de los campesinos con la naturaleza, gracias al incentivo concreto que surge de los ingresos provenientes de la venta de productos en un nicho de mercado específico[8], y Artesanías Pachamama que, gracias al incentivo de exportar y de aumentar así los ingresos familiares, hizo posible la reorganización del trabajo, con lo que mejoró considerablemente la calidad de la producción. También es posible que jueguen un papel relevante los incentivos simbólicos, tal como lo señala Michel Chancy, director de Lét Agogo, para

[7] En el proyecto Producción sostenible de truchas se considera que mediante el trabajo de la organización se deben producir los recursos, principalmente económicos, para que luego puedan ser repartidos a sus asociados en forma equitativa. En este sentido, se cree que un elemento central fue haber comenzado a remunerar a todos los socios por las actividades en las cuales se involucraban, tales como las actividades de guardianía, los trabajos en la directiva y los comités, o los trabajos eventuales, (formulario de información adicional del proyecto).

[8] "La integración de los objetivos de conservación con los objetivos de desarrollo es imprescindible, ni unos ni otros se podrán lograr en un trabajo que los considera de manera independiente. Aun si se realizan acciones de conservación junto con acciones de desarrollo, los logros pueden ser escasos, la integración implica que todas las actividades tengan en consideración el logro de ambos objetivos. Esto, aunque puede generar rechazo inicial en algunos actores, sobre todo con intereses individuales, es finalmente comprendido por la mayoría de los involucrados en un proyecto de esta envergadura, sobre todo porque los resultados son tangibles en el mediano plazo (aumento de las poblaciones de especies consideradas como amenazadas, mejores procesos ecológicos, aumento en los ingresos, seguridad en la alimentación, entre muchos otros). Sin embargo, también es bueno señalar que aunque muchas veces los resultados obtenidos no son tan alentadores como los que posiblemente se obtendrían trabajando sólo en alguno de los objetivos, sí se logra la sostenibilidad de la experiencia a largo plazo", (formulario de información adicional del proyecto ProNaturaleza).

quien el premio recibido "no es asunto de dinero, no es ese el estímulo, por mucho que sirva de algo; el premio tiene más bien un valor simbólico, vale por el reconocimiento que implica y por las consecuencias que desencadena"[9]. Otro ejemplo de incentivos simbólicos lo constituyen las ferias de artesanía organizadas por Artesanías de Colombia que, además de favorecer la generación de ingresos de los artesanos, promueven el reconocimiento nacional e internacional de la actividad artesanal.

En todos estos casos la innovación ha sido clave. Según los representantes de Artesanías de Colombia, esto supone una dinámica permanente en la que las mejoras deben contemplar los distintos eslabones de la cadena, desde la producción de materias primas, el diseño de productos y la producción, hasta la comercialización en sus distintos aspectos. La fortaleza principal de este programa es su oferta integral, que incluye herramientas, según las necesidades específicas de cada cadena productiva. Han creado, en la artesanía, cadenas productivas similares a las típicas de las grandes empresas. A nivel de América Latina y el Caribe, esta es una experiencia ejemplar en lo que respecta a la gestión integral de una cadena de valor en una rama productiva, con consecuencias para la cultura y el empleo.

B. Proyectos de juventud en riesgo

El objetivo principal de los proyectos que forman este grupo es atender a jóvenes en situación de alta vulnerabilidad. En algunos de ellos se trabaja con muchachos que por sus condiciones de vida podrían caer fácilmente en la delincuencia o la prostitución; en otros, con jóvenes que enfrentados a la exclusión se han vinculado a pandillas juveniles o actividades delictivas, o que por participar en actividades de esa naturaleza se encuentran bajo tutela de las autoridades judiciales. Estos proyectos se originan en situaciones muy críticas, pues muchos de los jóvenes enfrentan riesgos de abuso, violencia, adicción, delincuencia e incluso muerte. Los fracasos de muchos proyectos pueden medirse en términos de vidas humanas perdidas, ya que los jóvenes terminan en la cárcel, caen en la droga o mueren en la calle a manos de las mismas pandillas de las que alguna vez formaron parte[10]. Una vez iniciado el trabajo, la principal dificultad que se enfrenta es la exclusión de los jóvenes, que opera como una presión constante; esto implica que los proyectos deben

[9] Declaración expresada a los autores en la Feria de México, en 2006.

[10] En el proyecto Fénix, de Colombia, se informó que "uno de los mayores obstáculos fue la rivalidad entre las bandas y las diferencias irreconciliables entre muchas de ellas, pues los territorios y los espacios eran motivo de discordia", (formulario de información adicional del proyecto Fénix).

superar diversos obstáculos para propiciar la reinserción de los jóvenes a la vida cotidiana, sea al ámbito educativo, laboral o familiar[11].

1. Vencer la hostilidad

Una dificultad de estos programas es que son percibidos como una amenaza para el *statu quo*. Los representantes del Grupo Ceiba de Guatemala, el Programa Fénix de Colombia, y el Programa Miguel Magone y Laura Vicuña de El Salvador, han recibido amenazas o han tenido que enfrentar agresiones de parte de líderes de pandillas o traficantes de drogas. En algunas ocasiones, los jóvenes que se integran a estos proyectos abandonan el medio en que se desenvolvían mientras estaban vinculados a la violencia, la droga o la delincuencia, por lo que ahora son vistos como una amenaza, como un vector de cambio que pone en peligro el *statu quo* de esas mismas organizaciones ilegales.

Este carácter amenazante se manifiesta de varias maneras. Una de ellas es el cúmulo de dificultades encontradas en las instituciones públicas, que constituye el hecho más relevante señalado en los proyectos de juventud en riesgo en lo que respecta a la asociatividad. Existen instituciones que dificultan el desarrollo de estos proyectos, pues se limita el acceso de los jóvenes a algunos servicios, se prolongan los trámites, e incluso se hostiga a los muchachos cuando transitan por lugares públicos, como lo señalan los representantes del Grupo Ceiba, cuyos participantes han sufrido represión policial como parte de una política de "limpieza social". Además, los medios de comunicación refuerzan los prejuicios contra esta población, pues suelen resaltar sus aspectos negativos, sin que los muchachos encuentren los medios de expresión para defenderse o demostrar sus rasgos positivos. Finalmente, las acciones estatales en favor de esta población son con frecuencia fragmentadas, incompletas y carentes de continuidad.

Otra manifestación de la hostilidad que suelen sufrir los beneficiarios de este tipo de proyectos es la dificultad para conseguir recursos económicos para estos últimos, lo que pone en riesgo su sostenibilidad y dificulta su inicio. El apoyo de las instituciones públicas y privadas, así como la cooperación internacional, son esenciales para la sostenibilidad y replicabilidad de estas experiencias, particularmente en lo que respecta a los recursos financieros. Precisamente se aprendió que para ampliar la cobertura e incidir en las políticas públicas es necesario

[11] Por ejemplo, una dificultad por la que atravesó el programa Ángel de la guarda fue la "Falta de sensibilização da comunidade para acolhimento desses adolescentes no mercado de trabalho", (formulario de información adicional del proyecto Ángel de la guarda).

alcanzar sinergias y articular acciones con instituciones públicas y privadas, y que el trabajo en red es muy importante. Un elemento de gran relevancia para conseguir lo anterior, es el grado de impacto que alcance un proyecto y su difusión. En ese sentido, el impacto de estos proyectos ha sido alto y han producido grandes beneficios a la comunidad. Por ejemplo, el Sistema de sostén para adolescentes tutelados, de la Argentina, ha integrado socialmente a 1.160 adolescentes y constituye una de las acciones de menor costo para atender esta problemática en la provincia de Buenos Aires. Por su parte, el programa Prevención del abandono del hogar, de Colombia, ha rescatado a 25.000 niños y niñas a lo largo de diez años. El impacto se traduce en visibilidad y por ende en mayores oportunidades de distinto tipo para los proyectos y para sus beneficiarios. En la Feria de México, en 2006, los representantes del Grupo Ceiba declararon que el premio les permitió obtener reconocimiento internacional y la oportunidad de comunicar su experiencia.

2. Regenerar la subjetividad

Si hay algo necesario para garantizar la sostenibilidad de un proyecto dedicado a jóvenes en riesgo, es la prevención. La prevención debe ser la prioridad por razones económicas —es mucho menos costosa que una intervención tardía y que la rehabilitación—, pero sobre todo por cuestiones éticas, ya que con muy poco puede evitarse que un muchacho dilapide su vida o años fundamentales para su formación como ciudadano.

La prevención consiste, en este caso, en un conjunto de acciones que faciliten a los jóvenes la construcción de una vida independiente. En ello la educación es el motor del cambio, además de entregar herramientas que permiten al joven presentarse frente a los demás de una manera digna. "Yo no sé cómo presentarme", decía un muchacho beneficiario del Programa Fénix. Por ello, el acompañamiento y el apoyo afectivo que se brinde al joven son fundamentales para su motivación y progreso, aunque suponen su compromiso voluntario, sin el cual no se puede apuntalar su autonomía y su capacidad de rearticularse. La dimensión económica no es lo más importante. Como se señala en el proyecto Sistema de sostén para adolescentes tutelados, "el dinero es un facilitador, en sí mismo no significa nada". Lo indispensable es el bienestar subjetivo y la reincorporación a la comunidad, ya que se trata principalmente de cambiar las expectativas de vida a partir de un punto de inicio en que, además de pobreza material, existe pobreza simbólica y vínculos sociales rotos. Los jóvenes que han sido recuperados vuelven a creer en sí mismos, saben que sí es posible seguir adelante y, al compartir su experiencia, pueden jugar un papel crucial en relación con otros jóvenes

que requieren apoyo. Se convierten así en motivadores y multiplicadores, y este es precisamente uno de los elementos innovadores y decisivos en el éxito de muchos de estos programas.

Otra seria dificultad que se enfrenta en los proyectos de este grupo, ya no externa como la hostilidad sino interna, tiene que ver con las carencias subjetivas del desarrollo de los muchachos. Como mencionan los integrantes del proyecto Prevención del abandono del hogar, "las razones por las cuales los niños y niñas están en la calle son diversas, pero principalmente son consecuencia de un sistema social, cultural, económico y político excluyente que no brinda condiciones que permitan un desarrollo humano integral" (ACJ/YMCA, 2001, pág. 64). En consecuencia, en los proyectos se registran obstáculos de tipo subjetivo, como el miedo y la desconfianza que sufren algunos jóvenes. Así lo expresaron, en la Feria de México, de 2006, los representantes del proyecto antes mencionado: "cambiar vidas es una tarea complicada".

Un primer aprendizaje en relación con lo anterior es la confirmación de que, para hacer frente a esta dificultad interna, es necesaria una estrategia de acompañamiento, orientada a la redefinición del proyecto de vida de los jóvenes, que ha demostrado ser un factor que marca la diferencia[12]. Para ello se debe tener confianza en la voluntad de cambio de las personas. Se trata de una estrategia que puede diferir entre los distintos proyectos, pero que prácticamente todos han desarrollado con el fin de apoyar al joven en el proceso de reconstrucción de su subjetividad. El acompañamiento de carácter psicológico debe ser complementado con la atención integral de las necesidades básicas de esta población, como son educación, salud, recreación, y empleo. Es así como otra de las razones por las cuales estos proyectos han tenido éxito es que poseen un enfoque integral; es decir, se incluyen múltiples disciplinas —psicología, trabajo social y derecho, entre otras—, múltiples servicios —salud, educación, recreación—, y la combinación de diversas estrategias[13]. Este tipo de

[12] El Grupo Ceiba registró que "Se ha visto que luego de procesos de acompañamiento la expresión frente al problema es propia y las conductas de relación son tolerantes de uno con el otro y que los problemas de este tipo son reducidos entre la población acompañada", (formulario de información adicional). En palabras de Diego Ruiz, coordinador del programa Fénix, "El elemento central que atraviesa todas las fases del programa es el acompañamiento y la formación psicosocial, porque esa es la clave del proyecto Fénix. Más que la inclusión en procesos formativos, para nosotros lo fundamental es la transformación en los proyectos de vida de los jóvenes; que ellos se hagan conscientes de sus potencialidades, sus posibilidades y también de sus debilidades, con el afán de enfrentarlas" (Diego Ruiz, entrevista personal, junio de 2005).

[13] En el proyecto Prevención del abandono se plantea: "Como el fenómeno del abandono del hogar tiene un carácter multicausal, a través del proyecto hemos podido abordar los diversos factores como: la deserción escolar, la problemática familiar, el maltrato infantil y familiar, la pobreza extrema, y los contextos comunitarios con sus carencias", (formulario de información adicional del proyecto).

proyectos exige investigación y experimentación permanente, para poder adaptarse a una población en constante cambio[14]. Y en todos los casos se toman las medidas necesarias para apoyar al joven o la joven en su camino a ser personas independientes, capaces de construir un futuro para su vida.

Un segundo aprendizaje en relación con la reconstrucción de la subjetividad es el darse cuenta de la necesidad de propiciar un lugar para el joven en su comunidad, que le permita sentirse útil y apreciado. Varios proyectos de juventud en riesgo, como el Programa Fénix y el Programa Miguel Magone y Laura Vicuña, impulsan actividades que hacen a los propios jóvenes responsables de la concepción, diseño y ejecución de proyectos para la comunidad. Se trata de actividades de responsabilidad social que no solo son beneficiosas en cuanto a reconstruir su imagen, tanto frente a sus comunidades y familias, como frente a sí mismos, sino que también representan un aporte en la reconstrucción y fortalecimiento del tejido social de la comunidad. La organización autónoma de los jóvenes, y las alianzas de sus organizaciones entre ellas y con instituciones públicas y privadas, para consolidar vínculos que garanticen la integración y la sostenibilidad social, se presentan como factores fundamentales en este grupo de proyectos. Es por esa vía que se logra obtener financiamiento y abrir oportunidades de trabajo o de capacitación, además de conquistar espacio en favor de los jóvenes en los medios de comunicación.

Un tercer aprendizaje, clave para el éxito del trabajo con la subjetividad de los jóvenes, se refiere a la necesidad de lograr un cambio en sus expectativas y apoyarlos en la construcción de un proyecto de vida en el marco de la ley, la comunidad y la familia, más allá de la satisfacción inmediata de sus necesidades básicas, modelo clásico de los esquemas "asistencialistas". Se trata de ayudarlos a que construyan su propio proyecto de vida hacia una independencia con responsabilidad. Para ello es importante que se capaciten, con el fin de que puedan hacerse cargo de sí mismos y vuelvan a tomar decisiones adecuadas, además de que reflexionen sobre lo que hacen para cumplir su propio y asumido proyecto de vida. Lo anterior se muestra de manera ejemplar en

[14] El Programa Fénix, por ejemplo, se funda en un sistema pedagógico basado en la experiencia, que da a los beneficiarios la oportunidad de participar en el proyecto de acuerdo a su experiencia individual; este sistema "…más que una herramienta, es una filosofía de educación, que parte del principio que los seres humanos aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, es un aprendizaje 'haciendo' que reflexiona sobre el mismo 'hacer'. Esta modalidad de aprendizaje no se limita a la sola exposición de conceptos, sino que a través de la realización de ejercicios, simulaciones o actividades con sentido, busca que la persona asimile los principios y los ponga en práctica, desarrollando sus competencias y potencialidades. Lo anterior ocurre siempre y cuando se tenga un adecuado proceso de reflexión y de voluntad de experimentación por parte de quien aprende" (COMFAMA, 2006).

el proyecto Sistema de sostén para adolescentes tutelados, cuyo principal objetivo es crear "responsabilidad subjetiva", y para ello cuenta con un equipo de personas especializadas.

La situación actual de muchos de los jóvenes beneficiarios de estos programas es el resultado de una serie de circunstancias y decisiones equivocadas de los mismos jóvenes, de las familias y de la sociedad, así como de la institucionalidad a cargo de atenderlos. Pero no es su pasado lo que determina su destino; es más bien lo que ellos digan y hagan en relación con esa historia lo que resultará determinante para su futuro. Los jóvenes saben que si cambian hoy, mañana podrán estar fuera del problema y con un futuro esperanzador, pero la energía necesaria para el cambio requiere de una narración sobre su historia y sobre su ser que muchos de estos jóvenes difícilmente podrían elaborar solos. De ahí que sea tan importante un trabajo personalizado con cada uno de ellos, que facilite una adecuada asimilación de su experiencia personal y una proyección positiva hacia el futuro.

El motor fundamental del cambio de estos jóvenes tiene que ver con la recuperación de la esperanza; es la certeza de ese futuro lo que estos proyectos entregan como mensaje a los jóvenes. Les transmiten que, hasta en las peores circunstancias, deben buscar el retorno a la comunidad y su inclusión en ella de manera constructiva. Para ello es vital crear confianza primero en ellos mismos, y con ese objetivo es necesario usar todos los recursos al alcance de la mano, en el contexto de diversas actividades educativas, recreativas y lúdicas, de preferencia sobre la base de modelos participativos, no asistencialistas, que conduzcan al joven a construir una vida propia y responsable. El vínculo entre los jóvenes y las personas que los asisten, que involucra aspectos objetivos y subjetivos, resulta esencial para el cambio que se busca[15].

Por último, en relación con la construcción de la subjetividad, se destaca la importancia del intercambio de aprendizajes y del desarrollo de las capacidades de los jóvenes, de sus familias, y de los representantes comunales e institucionales. La educación se reconoce como un medio para la reincorporación y la inclusión social de los jóvenes, y en casi todos los proyectos de juventud en riesgo se ha aprendido esto, y se llevan a cabo acciones específicas de acuerdo con esta realidad.

En el Programa Miguel Magone y Laura Vicuña, de El Salvador, la oferta educativa, adaptada a la realidad de cada joven, es la clave de su acción. Se trata de una educación para formar emprendedores o jóvenes

[15] Según los responsables de Grupo Ceiba la iniciativa funciona sobre todo porque la asociación cuenta con un equipo humano de extracción igual o similar que las personas atendidas, y que han logrado enfrentar la vida en forma exitosa a partir del trabajo y la superación académica (formulario de información adicional de Grupo Ceiba).

capaces, cuando menos, de procurarse su propio empleo, dadas las dificultades que muchos de ellos enfrentan al someterse a la disciplina impuesta externamente que a menudo trae consigo el trabajo asalariado. Es igualmente ejemplar, aunque en otro sentido, la visión del Grupo Ceiba, en que se parte de la concepción de que los jóvenes tienen que entrar al mundo laboral capacitados para un oficio y sin la desventaja de una educación media formal incompleta. En este caso se logra una nivelación educativa "acelerada", orientada a jóvenes en una situación siempre muy difícil.

En todos los casos se confirma que los jóvenes desean tener una oportunidad para mejorar su vida por medio de la educación y la capacitación, puesto que la falta de estas limita su vinculación a un empleo y a la comunidad[16]; sin embargo, el acceso a ellas depende de la creación de sus propias organizaciones, de ahí que reconstruir el tejido social sea una condición para mejorar las posibilidades de estos jóvenes. La práctica organizada es en sí un aprendizaje de habilidades sociales que implican sentido, disciplina, responsabilidad, tolerancia, vinculación y trabajo en grupo.

C. Proyectos de afirmación de derechos

Los proyectos que forman parte de este grupo tienen como objetivo principal afirmar los derechos fundamentales de las personas: a la salud, a la educación, a la no violencia, a la dignidad, a la expresión. La principal dificultad que han enfrentado casi todos, especialmente al inicio, se relaciona con el Estado y las instituciones públicas. En muchos casos, existe todavía desconocimiento y negligencia con respecto a los peores problemas de la población, además de falta de sensibilidad y experiencia por parte de funcionarios públicos que se resisten el cambio, en particular en lo que respecta a la inclusión y participación de las comunidades y las organizaciones civiles en la solución de sus propios problemas. En el caso de los indígenas, según denunciaron los representantes de la Red de Comunicación Indígena, de la Argentina, incluso se han tomado represalias cuando las iniciativas han cuestionado el *statu quo*, a veces con la complicidad de algunos medios de comunicación masiva.

[16] "El éxito del Grupo Ceiba consiste fundamentalmente en estar implicado directamente en la comunidad…vivimos la marginalidad en cuerpo y alma[…] La audacia… lo único que existe en Grupo Ceiba como algo constante es el cambio y el movimiento […] Somos una organización flexible y de amplia opinión, que valora la innovación y el desarrollo humano constantes; el equipo de trabajo es combinado, con un 70% comunitarios y el resto gente no comunitaria […] Lo que nos permite tener los pies en la tierra y la realidad pero respirar los aires de otras realidades" (RISALC, 2006).

Por otra parte, en este tipo de proyectos también se enfrentan dificultades vinculadas con factores subjetivos, tales como la personalidad de sus miembros y la interacción entre ellos[17], el miedo, la vergüenza y la inseguridad de los beneficiarios, la resistencia de las familias, y la renuencia de la comunidad a participar. En general se menciona la dificultad para escuchar al otro, para ponerse en su lugar y entender sus necesidades y aspiraciones[18]. A esto se suma el desconocimiento de otros proyectos y experiencias semejantes, lo que se traduce en recorrer muchas veces el mismo camino, que no siempre es el mejor.

La exclusión es producto de la falta de oportunidades y se refuerza con la ausencia de políticas públicas que ofrezcan estímulo y espacios de participación a las personas. Por lo general, la mejor respuesta es la que considera la mayor cantidad de factores que limitan la afirmación de un derecho. La experiencia adquirida en estos proyectos señala que tal respuesta involucra componentes sociológicos, como la organización; psicosociológicos, como la gestión de grupo; psicológicos, asociados con la situación de una persona vulnerable[19]; y económicos, como los

[17] El caso de las defensoras comunitarias de Perú es ejemplar en ese sentido, de acuerdo con lo que ellas señalan: "En relación con el tema del impacto de la violencia observamos que luego del primer año de trabajo un grupo de defensoras, las que se autodenominan el grupo fundador, comenzó a mostrar signos de cansancio. No querían dejar el proyecto pero a la vez sentían que ya no podían continuar. No querían desligarse del grupo, pero a la vez sentían que no podían estar juntas sin pelearse. Querían más capacitaciones, más presencia nuestra y a la vez nada de lo que ofrecíamos las satisfacía. Para algunos se trataba de personas engreídas, conflictivas o "demasiado empoderadas" pero la mirada desde la psicología nos hacía pensar que había otra forma de escuchar sus quejas y reclamos. Decidimos entonces que era importante proporcionar un espacio que permitiera descubrir ese otro sentido de sus demandas. Para encarar esta tarea se tuvo que contratar una psicóloga y trabajar en un espacio especializado no previsto inicialmente por el proyecto. Sin embargo, con el paso del tiempo fue tal vez una de las mejores inversiones del proyecto. Este grupo se mantiene ya cuatro años en el proyecto y es el que permitió dar el salto hacia la Coordinadora Departamental de Defensorías Comunitarias del Cusco (CODECC)" (formulario de información adicional del programa Defensorías comunitarias).

[18] En todos los casos las iniciativas chocan también contra la inercia de lo ya conocido, por tanto los innovadores suelen ir a contracorriente. En este sentido, es ejemplar lo que se registra en el proyecto Red joven de ciudadanía, donde se pone de manifiesto que la educación se percibe todavía como un proceso de transmisión unilateral de conocimientos: "Trata-se de um processo monológico, de transmissão unidirecional de mensagens de um emissor a um receptor, que é considerado um "receptáculo de informações". A sala de aula é palco de um processo de transmissão de um conhecimento pronto, já estabelecido pelos mestres. Ainda são tímidas as iniciativas no sentido de modificar esta tendência" (formulario de información adicional del programa Red joven de ciudadanía).

[19] En el proyecto Defensorías comunitarias, de Perú, se registra que "muchos de los defensores varones han desarrollado una visión crítica frente a las propias experiencias de maltrato que sufrieron de niños (directas o al ver maltratadas a sus madres). Ser defensor y proteger a los niños y a las mujeres es una forma de reparar estas experiencias infantiles" (formulario de información adicional del proyecto Defensorías comunitarias).

que corresponden a la administración de cada proyecto. En general, los proyectos ponen de manifiesto que es indispensable no excluir a nadie; cuantas más personas y grupos se sientan miembros de un proyecto o identificados con él, tanto mejor. Esto implica reconocer al otro, comprenderlo y considerarlo en la formulación de propuestas. No hay que olvidar que no se puede construir una identidad, una afirmación, sino en relación con otros.

1. Superar la falta de acción

El principal desafío con que estos proyectos se enfrentan es conseguir que las poblaciones que padecen la violación de algún derecho fundamental se transformen en ciudadanos de derecho. Esto requiere un cambio radical del vínculo de estas personas con la institucionalidad pública y la comunidad. El disfrute del derecho a la salud, a la educación o a la no violencia es absolutamente objetivo y que se haga realidad dependerá, en última instancia, de que una institución pública o alguna persona tome cartas en el asunto y asuma su responsabilidad. No obstante, en primera instancia se requiere de una actitud renovada de la persona, quien debe tomar conciencia de que no se trata de un privilegio o un acto de conmiseración, sino de un derecho irrenunciable y que está en sus manos exigirlo como cualquier otro ser humano.

Es así como, en este tipo de proyectos, el principal aprendizaje es que sí es posible romper con la exclusión, superar el espíritu de confrontación, e integrar a todos los grupos, instituciones y personas en la lucha por la afirmación de un derecho determinado, en el marco de la ley. La toma de conciencia de esta posibilidad real, que permitirá luego pasar a la acción, es el elemento central mencionado por las personas a cargo de estos proyectos, con el júbilo restaurador que la acompaña.

Un segundo aprendizaje se refiere al papel que pueden jugar los pares en el proceso de superación del miedo y la falta de acción. El proyecto Promover, del Uruguay, es un caso ejemplar por el papel que juegan las mujeres que han sido agredidas o sufren situación de calle junto a sus hijos e hijas, en el acompañamiento de otras que están pasando por la misma situación y se encuentran buscando una salida a su tragedia. En otro ámbito, el Programa de prevención de violencia a través de la resolución de conflictos, de la Argentina, también demuestra el poder del trabajo con pares, que en este caso se plasma en jóvenes capacitados para mediar en conflictos entre estudiantes y promover una educación para la paz. El trabajo con pares se destaca también en los proyectos Acompañamiento telefónico a mayores, de la Argentina, y Educación inclusiva, del Perú; en este último queda demostrado que los niños y las

niñas con necesidades educativas diferentes pueden aprender y enseñar activa y productivamente a los demás niños y niñas. Como lo expresó María Alejandra Castro, joven estudiante de la institución educativa en donde se lleva a cabo esta experiencia, en su presentación ante el Comité de Selección en la Feria de Porto Alegre, de 2007: "Entre nosotros no hay dificultades, las dificultades —debidas a los prejuicios— nos vienen de los adultos, los maestros y los padres".

La relevancia que tiene el apoyo brindado por la familia es un tercer aprendizaje que varios de estos proyectos dejaron en claro. Es por esto que en ellos se subraya que las acciones directas deben ir acompañadas de programas de sensibilización y educación de la familia, la comunidad y la escuela. En este sentido sobresale el proyecto Pintando o sete, del Brasil, que moviliza recursos extraordinarios, por ejemplo servicios profesionales que se prestan de manera voluntaria, para reivindicar el derecho a la educación de las personas, cualquiera sea su condición.

Un cuarto aprendizaje, que se señala a menudo como un factor de éxito, es la importancia de adaptar las soluciones a las necesidades de los diferentes grupos de beneficiarios, de manera que se brinde atención integral a sus necesidades laborales, sociales y psicológicas, entre otras. El proyecto Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, de Colombia, agrega a ese factor una mística sorprendente que se traduce en los resultados obtenidos en todos los indicadores de salud de la población favorecida con la "educación preescolar terapéutica". ¿Y cuál es la clave terapéutica? El cuido amoroso y digno de cada persona, por pequeña que sea, por desamparada que se encuentre.

Finalmente, todos los proyectos innovadores coinciden en que los principales factores de éxito que los sostienen son la capacitación y la educación, tanto de los actores y promotores de los programas, como de sus beneficiarios, de las familias y de la comunidad en general. La educación permite comunicar los logros y dar legitimidad a las reivindicaciones, mejorar la autoestima, aumentar la productividad de los programas y conferir un efecto multiplicador a los agentes que participan. El aporte de recursos por parte de la comunidad se ha reforzado gracias a la rendición de cuentas respecto de su uso, y la autonomía de las organizaciones se ha incrementado, en casi todos los casos, por una personería jurídica propia, que facilita las actividades y la procura de fondos adicionales.

2. Promover alianzas

El principal factor de éxito, de acuerdo a lo que se menciona en diversos proyectos corresponde a las tácticas para formar alianzas y para vencer resistencias subjetivas. Particular referencia se hace al Estado,

cuyo apoyo es fundamental para la construcción de una ciudadanía de derechos y para la multiplicación de las innovaciones. La articulación entre Estado y sociedad civil, que implica el apoyo de uno, según su deber, y la incidencia de la otra, según su derecho, enriquece las políticas públicas y aumenta su efectividad. Cuando el Estado apoya las iniciativas, el efecto multiplicador es mayor y más rápido. Un buen ejemplo lo ofrece la experiencia Defensoras comunitarias, del Perú, o el proyecto Hospedaje estudiantil en familia, de Bolivia. En los dos casos las autoridades locales han apoyado la consolidación de los modelos de atención, incluso mediante el aporte de partidas presupuestarias anuales. Cuando se trata de programas desarrollados por organizaciones de la sociedad civil o de la propia comunidad, es importante contar también con el apoyo de las autoridades locales, federales o nacionales. En estos proyectos parece ineludible formar alianzas y redes de apoyo diversas, como se hace de manera ejemplar en el Programa de erradicación del trabajo infantil, o se realiza en gran escala en el proyecto Alfabetização solidária (AlfaSol), ambos del Brasil.

La capacidad de promover alianzas e incidir sobre las políticas públicas se relaciona con una amplia participación de la comunidad y de los actores comunitarios, lo cual ha sido un elemento determinante del éxito en casi todos los proyectos, en la medida en que cuentan con el apoyo de los líderes comunitarios. En algunos casos los responsables del proyecto son elegidos por las comunidades —las defensoras de Defensorías comunitarias, los comunicadores de la Red de Comunicación Indígena—; en otros, la comunidad elige a los órganos de decisión —el consejo que dirige el centro de salud del Programa comunitario de salud, de Fram, Paraguay, o la asamblea comunitaria que decide el contenido de los mensajes de la Red de Comunicación Indígena. El proyecto Trébol de cuatro hojas ha fomentado la participación de manera ejemplar, al introducir la figura de la "madre social" o la madre sustituta, que es un apoyo clave en la atención integral y que ha contribuido a la reducción de la morbimortalidad materna e infantil en Sobral, estado de Ceará, Brasil.

En todos los casos existe una relación horizontal con los beneficiarios y con los actores de la comunidad. Se utilizan técnicas que promuevan la participación y se intenta que los materiales utilizados incorporen el conocimiento local o se adapten a los usuarios. En varios proyectos se menciona como factor de éxito la importancia concedida a la escucha del otro, considerada un paso indispensable para adaptar los proyectos a las necesidades de los usuarios y, de ese modo, ganar aliados. Esto facilita la participación de la comunidad y el uso de los recursos propios, además de fortalecer la autonomía relativa de las organizaciones

a cargo de los proyectos y programas[20]. En el proyecto Hospedaje estudiantil en familia, de Bolivia, se movilizan de manera horizontal los recursos de las comunidades, de acuerdo con una costumbre ancestral. Según esta, los niños y niñas provenientes de zonas apartadas viven con familias de poblados nucleares que disponen de escuelas, para poder continuar sus estudios. En el caso de este proyecto se modificó positivamente la costumbre mencionada pues ahora, a diferencia de lo que indica la tradición, no es necesario pagar el hospedaje con trabajo a la familia anfitriona elegida. Gracias a esta modificación, en muchas ocasiones el hospedaje es pagado por las autoridades municipales con fondos del prepuesto de educación, que se negocia con la comunidad en el marco del presupuesto participativo.

[20] El éxito contundente que ha logrado el Consejo de salud de Fram, Paraguay, se debe a que "…desde el inicio del proceso participaron y se vincularon todos los sectores de la comunidad. El concepto de no exclusión de ningún grupo social fue implementado desde el inicio, esto además de enriquecer el proyecto le añadió un valor agregado que fue el empoderamiento de la ciudadanía en todos los aspectos de la iniciativa. (El proyecto era de toda la comunidad)" (formulario de información adicional del Programa comunitario de salud de Fram).

Capítulo IV

Enseñanzas útiles en el diseño de políticas públicas y en la promoción de la replicabilidad

En este capítulo se resumen las principales enseñanzas que, para el diseño de políticas públicas y para la promoción de la replicabilidad, podrían extraerse de los proyectos analizados. A diferencia del capítulo sobre los aprendizajes, que se centró en las opiniones de los representantes de cada proyecto, este constituye una reflexión de los autores, que cuenta con el apoyo de los miembros del Comité de Selección, así como de los equipos de expertos con los cuales se realizaron foros virtuales. En las primeras páginas se consignan enseñanzas generales; luego se presentan las enseñanzas por grupo de proyectos, de acuerdo con su temática.

A. Algunas enseñanzas generales

La complejidad de los factores que determinan la exclusión social solo puede ser enfrentada con una respuesta integral e integradora, esto es, que articule las estrategias necesarias para atacar las diferentes causas del problema respecto del cual se trabaja. Se trata, entonces, de un enfoque multifactorial e interdisciplinario, que debe incluir a tantos actores e intereses como sea posible y contar, especialmente, con la participación activa de la comunidad y los beneficiarios. Estas dos cualidades de la respuesta, integralidad e integración, suponen la complementación entre diferentes tipos de conocimiento, es decir, el diálogo entre personas que saben hacer diferentes cosas, ya que es de esta combinación cooperativa que pueden surgir oportunidades de innovación.

En relación con las dos cualidades recién mencionadas, y producto del análisis de las experiencias innovadoras, se derivan las siguientes recomendaciones específicas:

1. Integralidad

- Desarrollar políticas que promuevan la sinergia entre el conocimiento experto y el local, así como entre el técnico y el tradicional.
- Promover la valorización económica del conocimiento local; es decir, considerarlo como un bien y un recurso que puede ser complementado con los conocimientos modernos, pero sin desconocerlo ni subvaluarlo. Dicha valorización del aporte local podría implicar la remuneración u otra forma de reconocimiento, en función de las condiciones particulares.
- Identificar la cadena de vulnerabilidades y las respuestas específicas para cada una de ellas.
- Adaptar la tecnología social a la cultura, las necesidades, el potencial y el entorno de las poblaciones involucradas.
- Promover la tecnología en materia de gestión, contabilidad y costos, formulación de proyectos, evaluación de impacto y sistematización de la experiencia.
- Estimular el desarrollo de las capacidades de los diversos actores, dotándolos de instrumentos que aumenten la eficacia de su trabajo y faciliten su participación y la concertación de acuerdos y alianzas.
- Promover la transformación cultural de las instituciones, las empresas, las organizaciones y los grupos, así como de sus miembros, a fin de mejorar la receptividad frente a las iniciativas comunitarias y a la innovación.

2. Integración

- Reconocer que los actores sociales están llamados a jugar un papel clave en la solución de sus problemas, para lo cual es necesaria su participación efectiva, que claramente debe ir más allá de recibir la información.
- Propiciar la integración de puntos de vista, conocimientos y prácticas diversos, mediante la formación de equipos con

personas de diferentes disciplinas, generaciones y géneros, incluidos no solo agentes externos, sino también miembros de la comunidad.

- Favorecer la participación, el empoderamiento y la autonomía de la comunidad por medio de la definición de sus necesidades y prioridades, así como de las opciones para hacerles frente y la forma en que estas se ejecutan y evalúan.
- Facilitar el desarrollo de la gestión grupal, en relación con las estrategias que fomenten el surgimiento de respuestas innovadoras.
- Promover el desarrollo de liderazgos orientados a la cooperación y la productividad de los grupos, capaces de fomentar su propia renovación y, por lo tanto, de encontrar gratificación al estimular la participación ciudadana.
- Propiciar la articulación de los programas del sector público, de los gobiernos locales, de la iniciativa privada y la comunitaria, sobre la base del reconocimiento, la promoción y el apoyo de las experiencias innovadoras.
- Procurar la articulación de los distintos niveles del gobierno y su relación con la sociedad civil —organizaciones no gubernamentales y de la propia comunidad—, a fin de que las propuestas localizadas encuentren eco a escala regional, nacional e incluso internacional.

B. Proyectos de generación de ingresos

Como se mencionó, el objetivo de los proyectos que forman parte de este grupo es generar ingresos para sus participantes, ya sea mediante la posibilidad de efectuar una actividad productiva o con programas cuyo objetivo es mejorar las existentes. En torno a estos proyectos se llevó a cabo un foro virtual en el que participaron los expertos Jorge Arroyo, del Perú, y Hugo Villamil y Luz Amparo Fonseca, de Colombia. A partir de las reflexiones surgidas de este foro y de los talleres con los representantes de los proyectos y con los miembros del Comité de Selección, es posible destacar como enseñanzas útiles para la promoción de la replicabilidad los elementos que se señalan a continuación.

1. La precariedad de las iniciativas

Las iniciativas de generación de ingresos pueden dividirse sobre la base de dos criterios: su potencial de crecimiento y su aporte a la economía

familiar. Según el primer criterio, existen iniciativas de subsistencia, con ingresos incluso insuficientes como para recuperar los verdaderos costos económicos, o para desarrollar alguna capacidad de acumulación y crecimiento. Cabe destacar que todos los proyectos de generación de ingresos que han llegado a ser finalistas del concurso poseen la capacidad de generar algún nivel de acumulación. Según el aporte a los ingresos familiares, estas iniciativas pueden ser la principal o incluso la única fuente de ingresos monetarios para la familia, o pueden generar ingresos complementarios. En el primer caso se encuentran muchas de las beneficiarias de Artesanías Pachamama, de RECA y de C.A.U.Que. Va. El proyecto Producción sostenible de truchas, en cambio, ofrece una fuente de ingresos complementaria, que eleva el nivel de ingreso familiar de sus asociados por encima de la línea de pobreza.

Se debe señalar que ningún proyecto seleccionado es de subsistencia, ya que uno de los criterios básicos de evaluación es que el proyecto sea sostenible en el tiempo. Las iniciativas de subsistencia suelen ser incapaces de ofrecer a sus miembros un empleo de calidad o un ingreso que les permita salir de la indigencia o la pobreza, aunque constituyen una alternativa vital para las personas que no tienen ninguna posibilidad de procurarse otro empleo menos precario y con un mayor nivel de ingreso. Este es en general el caso de los vendedores en las esquinas. Como señala Jorge Arroyo, estas iniciativas de subsistencia deberían ser consideradas en las políticas públicas como una salida de carácter transitorio, que puede servir de puente para que quienes se benefician de ellas se procuren, en otra empresa más próspera, un empleo de calidad. Para avanzar hacia mejores condiciones, es imprescindible que las personas se inserten en el mercado y sean capaces de competir para asegurar la sostenibilidad de su trabajo. Si estas iniciativas de subsistencia son asumidas como un puente, las políticas públicas deberían constituir un apoyo complementario a los miembros de este tipo de proyectos, que les permita contar con condiciones de vida aceptables —educación, salud, vivienda—, y con cobertura de protección social, así como con instrumentos que les aseguren que al concluir el período de transición, lo cual en la actualidad generalmente nunca ocurre, se produzca efectivamente una inserción laboral adecuada. Esto requiere de programas específicos tales como capacitación y bolsas de empleo, entre otros.

La informalidad laboral es un fenómeno que aparece básicamente por la carencia de un empleo en el sector formal de la economía. Existe como única vía de generación de ingresos para la mayor parte de las personas que no están integradas al mercado formal; no representa una solución estructural, pero es una salida, probablemente la única, para todas esas personas. Las iniciativas que generan empleo informal,

aun cuando en la mayor parte de los casos este sea precario —carente de protección social— y mal pagado, son indispensables porque han permitido y siguen permitiendo que mucha gente pueda sobrevivir honestamente. En este sentido, la informalidad no es negativa en sí misma; lo cuestionable es que no se generen condiciones para que estas unidades económicas puedan salir de la informalidad por la vía de una mejor inserción en el mercado, de lo cual depende que esas unidades se mantengan, puedan crecer y en algún momento sean capaces de lograr un empleo de calidad.

Gran cantidad de estas unidades de sobrevivencia están condenadas a permanecer en esa esfera más precaria, en algunos países más que en otros, por el nivel de desarrollo económico o por el carácter excluyente de este, lo cual resulta ser un condicionante macro de la dinámica interna de las iniciativas. Sin embargo, en algunos proyectos dirigidos a las empresas del sector informal no se tiene en cuenta este hecho y todas las acciones se concentran en transformarlas en empresas sostenibles. En un cierto porcentaje de tales iniciativas esto se consigue, pero no sin provocar un daño a las empresas informales en que, por sus necesidades y sus posibilidades reales de desarrollo, no se logra el objetivo. En no pocas ocasiones esos proyectos comprometen a las personas en experiencias empresariales que trascienden su capacidad y que a la postre terminan en una derrota que agrava su situación original. Una compleja tarea de los encargados de las políticas públicas es distinguir entre los distintos tipos de iniciativas. En este sentido, se deberían destinar recursos a mejorar la competitividad de las empresas informales con mayor potencial; en muchos casos esto se logra, como lo demuestran las empresas comunitarias identificadas en el concurso, mediante la asociatividad de productores individuales. A las más retrasadas o de subsistencia es indispensable brindarles un apoyo específico, diseñado para paliar la marginalidad, complementar las condiciones de subsistencia que generan y ofrecer un entorno que permita a las personas transferir su esfuerzo a actividades que les procuren un empleo o un ingreso mejor.

2. El mercado y la sostenibilidad

En las iniciativas que generan ingresos de subsistencia, las políticas públicas están enfocadas en el combate a la pobreza por medio de acciones tendientes a reducir la vulnerabilidad de las personas que participan de ellas, básicamente mediante estructuras de protección social solidaria, y su objetivo es ofrecer posibilidades para que estas personas salgan de la marginalidad y de la pobreza. En las iniciativas con algún potencial de desarrollo y de acumulación, por el contrario, un aspecto central es el mercado. Como señala Hugo Villamil, una iniciativa que genera ingreso

de inmediato tiene el reto de ser sostenible; de lo contrario puede acentuar la frustración y agravar los efectos de la exclusión. Para ser sostenible, debe tener la capacidad de insertarse en el mercado, articularse en cadenas productivas, promover alianzas e intercambios, competir. De allí que sea una prioridad el determinar cómo estas iniciativas logran insertarse en los mercados como un medio para cumplir con los principios bajo los cuales fueron originalmente fundadas.

La mayoría de los proyectos de generación de ingresos elegidos como finalistas del concurso, en sus tres ciclos, son relativamente pequeños, pero tienen en común haber sido capaces, a partir de la asociación de los productores, de identificar un tipo de producto con nicho de mercado y se realizaran las innovaciones tecnológicas y organizativas necesarias para penetrarla y sostenerla. El riguroso control de calidad de los tejidos de Artesanías Pachamama y la azarosa investigación sobre la sobrevivencia de los alevines, ambos en el Perú, la experimentación con semillas tradicionales en la Argentina, el uso de las aguas residuales para aumentar la productividad en Ecuador, y la utilización sustentable de los recursos de la selva amazónica en el Brasil, son solo algunos ejemplos de lo antes mencionado.

Los tres proyectos de generación de ingresos de mayor escala, Artesanías de Colombia, Lét Agogo y RECA —asociación de pequeños agrosilvicultores—, han convertido en una prioridad la articulación de los productores con el mercado y para ello se han promovido innovaciones en los procesos y en los productos, lo cual entre otras cosas ha requerido impulsar y crear cadenas productivas, en la producción de materia prima e insumos en un caso, en la producción pecuaria en el segundo y con los potenciales compradores de los productos en el tercero. Con ello se ha elevado significativamente la calidad y la diversidad de los productos ofrecidos y se ha consolidado la sostenibilidad, tanto individual como grupal, de los productores que se organizan alrededor de estos tres proyectos.

3. La asociatividad

Prácticamente todos los proyectos de generación de ingresos que resultaron finalistas en el concurso contienen un fuerte componente de asociatividad, que es una de las claves del éxito alcanzado. No obstante, se debe resaltar que la asociatividad no es necesariamente buena en sí misma, y en ningún caso se debe promover sin objetivos claros y sin que sus frutos compensen las dificultades que acarrea, pues ciertamente plantea todas las dificultades propias de cualquier esfuerzo de agrupación. Como afirma Luz Amparo Fonseca, la asociatividad debe ser un resultado

más que un punto de partida. No se trabaja de manera asociada para realizar una determinada idea comunitaria, colectiva, como aspiración máxima. Se trabaja con la asociatividad para un conjunto de unidades económicas, en este caso de pequeñas unidades, que por lo general en la región son de tipo informal. Estas unidades no son informales y por eso pobres y marginales, son informales como resultado de la pobreza. Son conjuntos de personas que enfrentan una situación de pobreza, que producen para personas en condiciones similares y que, en consecuencia, son marginales respecto al mercado, a la legalidad y a la economía. Un punto clave, con respecto a la asociatividad, es en qué medida esta es una fuerza productiva que puede sacar de la pobreza y de la marginalidad a las unidades económicas y a las personas que las constituyen.

La asociatividad genera sinergias que aumentan la capacidad productiva de los empresarios de la micro y pequeña empresa, pero no resuelve por sí misma sus problemas. Permite que estos se unan para producir, comercializar, y obtener capital —por medio de sistemas de ahorro y de garantías mutuas—, pero solo tiene sentido cuando efectivamente aporta algo positivo a cada uno de ellos. La asociación es un medio para una determinada finalidad y se sostiene en función de ella. En este caso, se hace referencia a una asociatividad productiva, vale decir, de articulación entre productores. Como tal, debe darse de manera tanto horizontal como vertical, pues se trata de productores que tienen que insertarse en las cadenas productivas de manera favorable si quieren ser competitivos y alcanzar la sostenibilidad de sus proyectos. En ese sentido, en un primer momento la asociatividad es de tipo horizontal, y debe implicar un gran fortalecimiento de las capacidades de los productores, que les permita luego buscar una articulación productiva de tipo vertical, para que puedan competir adecuadamente.

La asociatividad puede ser relevante incluso en actividades de subsistencia. Muchas de estas nacen para satisfacer la necesidad más urgente; las personas se organizan para producir algo que pueda venderse o para realizar alguna tarea que les dé una forma de vida digna y honesta. Asociarse podría permitirles alcanzar economías de escala y lograr mejores condiciones. Algunos de los proyectos de generación de ingresos que fueron finalistas en las diversas ediciones del concurso tienen este tipo de antecedentes, y aunque la asociación no explica por sí sola su éxito, constituyó un factor determinante para que pudieran dar el salto tecnológico y lograr insertarse en el mercado, pasando así de una actividad de subsistencia a un proyecto productivo capaz de acumular y crecer. Sin la asociación, es imposible concebir el éxito de proyectos como C.A.U.Que.Va., Lét Agogo, Artesanías Pachamama, Producción sostenible de truchas, Artesanías de Colombia, RECA, o Manejo y tratamiento de aguas residuales.

En este sentido, las políticas públicas que promuevan proyectos de generación de ingresos, por medio de micro y pequeñas empresas, deben estar dirigidas a la consolidación de modelos asociativos de productores o comercializadores que den lugar a una inserción competitiva en los mercados. No se pretende que no existan políticas públicas orientadas a las empresas familiares, individuales o de subsistencia, pero sin lugar a dudas estas políticas deben estar centradas en promover formas de asociación que mejoren el aprovechamiento de los recursos asignados y que potencien la capacidad de las personas para negociar, comercializar sus productos y servicios, y adoptar innovaciones, y en esa medida lograr empleo de calidad y un lugar digno en la sociedad.

De los proyectos finalistas algunos generan ingresos complementarios y otros constituyen la mayor parte del ingreso familiar, pero todos ellos tienen en común la asociatividad como un medio para resolver dificultades que habría sido muy difícil, o imposible, superar en forma individual. Las mujeres de Artesanías Pachamama dejaron de ser tejedoras aisladas, cada una en su casa vendiendo a los pocos turistas que visitan la zona, desunidas en la compra de insumos, sin posibilidades de mejorar los estándares de calidad, aumentar el volumen de su producción, o penetrar un mercado que reconociera el valor de sus productos; al formar un conjunto unido se convirtieron en una empresa capaz de exportar, porque superaron el modelo de microempresa familiar de subsistencia. Artesanías de Colombia es, en el fondo, un gran grupo de artesanos asociados por medio de esta extraordinaria iniciativa del Estado colombiano. Algo similar ocurre en el proyecto Lét Agogo, en Haití, en que los productores lecheros se asocian sobre la base de las microlecherías; en C.A.U.Que. Va., de la Argentina, en relación con los productos tradicionales; y en la Asociación de pequeños agrosilvicultores del proyecto RECA, en el Brasil, de las riquezas de la Amazonia.

4. El papel del Estado

Uno de los principales desafíos, con respecto a las iniciativas de generación de ingresos, es su integración a procesos más amplios en los cuales el Estado, en todos sus niveles, pero particularmente a nivel local, asuma efectivamente su responsabilidad en relación con el desarrollo y las necesidades de la población vulnerable. En la mayor parte de los países latinoamericanos, el Estado local se limita a prestar servicios públicos, que en el proceso de descentralización político administrativa le han sido transferidos, muchas veces, sin los recursos necesarios para gestionarlos adecuadamente. Sin embargo, sin el apoyo decidido del Estado es más difícil garantizar la sostenibilidad de las iniciativas, sean estas de carácter transitorio u orientadas a generar empleo estable

y decente. Es fundamental fortalecer a los gobiernos locales para que tengan la capacidad de liderar procesos de desarrollo económico y social, a los cuales se puedan integrar las iniciativas de generación de ingresos.

El Estado debe crear condiciones para que tanto la actividad económica como la productiva crezcan de manera tal que generen empleo estable y decente. Esas condiciones tienen que ver con el desarrollo de la infraestructura necesaria para mejorar las condiciones de competitividad de todo un país o una zona, pero igualmente con la existencia y el cumplimiento de un marco regulatorio de la actividad económica y de un conjunto de condiciones del entorno que favorezcan la producción. El marco regulatorio debe establecer condiciones equitativas para los diferentes agentes, de manera que las pequeñas empresas no se vean excluidas de la competencia simplemente en virtud de su escala o de las dificultades impuestas por el Estado para su funcionamiento. Entre las condiciones del entorno que el Estado puede favorecer se destaca la articulación de las pequeñas empresas entre sí y con la gran empresa privada o pública, mediante diversos mecanismos. Estos comprenden desde la política de compras y contrataciones hasta la política tributaria, sin excluir programas específicos de intervención para apoyar directamente, con la colaboración de la gran empresa, el despegue de un sector productivo o de un grupo de productores por medio de algún componente de tecnología o de comercialización. El aporte de las grandes empresas y organizaciones empresariales en la transferencia de tecnología, el desarrollo de cadenas productivas y la comercialización es central, pero para hacerlo efectivo podría ser crucial el impulso que reciban del Estado.

Los avances en estos campos son más difíciles de alcanzar a escala nacional que en el nivel local. En este último existe la posibilidad de una mejor articulación entre el Estado y la sociedad civil, entre lo público y lo privado. Para evitar el divorcio entre el Estado y la sociedad civil, se debe propiciar una mayor participación social en la actividad pública y en el quehacer del Estado. Esta participación es más viable en la medida en que se logre un fortalecimiento del Estado local, como instrumento fundamental para construir el desarrollo desde las comunidades, de manera complementaria al desarrollo que se produce en la escala nacional.

5. La replicabilidad

En los proyectos de generación de ingresos, ¿qué es lo replicable? Hay dos tipos de innovaciones que pueden ser fácilmente replicadas, y se relacionan con los campos de la tecnología de gestión y de la tecnología

productiva. Es posible que lo más fácilmente replicable de la tecnología de gestión sea la organización asociativa, ya mencionada. Gracias a la asociatividad productiva es posible generar diversas innovaciones de gestión, relacionadas con la transferencia de tecnología, el control de calidad, la organización de la comercialización, y la sistematización de experiencias, entre lo más importante. Otro elemento clave con relación a la tecnología de gestión es la forma en que estas experiencias se integran a la comunidad; de esto depende en gran medida la capacidad de propiciar desarrollo y de lograr la sostenibilidad de la experiencia. En el campo de la tecnología productiva, deben destacarse las innovaciones de procesos frente a las de productos, ya que estas últimas siempre van acompañadas de una innovación en los procesos, que además debe culminar con éxito para que sea posible introducir una innovación en el producto. Esto ocurre incluso en el caso del redescubrimiento de productos no tradicionales, que tan importante ha sido para varios de los proyectos finalistas. Lo innovador en esos proyectos, más que el producto en sí, es el proceso que su introducción desencadena: la recuperación del saber tradicional y su articulación con técnicas modernas de cultivo, la gestión de mercadotecnia, y los efectos sobre el consumo.

Existen otras consideraciones a tener en cuenta en relación con las oportunidades y los peligros vinculados con la replicabilidad de experiencias productivas. Por una parte, es necesario tener en cuenta que la posibilidad de réplica se puede ver afectada, como señala Luz Amparo Fonseca, por la escala de los emprendimientos. Replicar microproyectos como Producción sostenible de truchas, Artesanías Pachamama o Manejo y tratamiento de aguas residuales es diferente que replicar proyectos de mayor envergadura como son Lét Agogo o Artesanías de Colombia, que exigen de una masa crítica en materia de organización, de conocimiento y de alianzas que no se requiere para proyectos de menor escala.

Una segunda consideración se refiere a la necesidad de recursos financieros flexibles y en gran escala para promover la innovación y la replicabilidad. La replicabilidad exige recursos para identificar las innovaciones, sistematizarlas, difundirlas y apoyar al sujeto innovador en su adopción, cuando sea pertinente. Sería de gran utilidad para la réplica de las innovaciones que los organismos que financian proyectos de desarrollo consideraran dentro de sus programas el aporte de recursos para la sistematización, así como para el intercambio y divulgación de las experiencias. Ello facilitaría que los tomadores de decisiones de política y las comunidades conocieran de primera mano las experiencias innovadoras y, de ese modo, pudieran adaptar las enseñanzas a su realidad.

Una tercera consideración se relaciona con el papel del agente externo, que a menudo ha resultado determinante, tanto para el éxito

como para el fracaso de una experiencia. Agente externo se denomina a la persona o institución que no forma parte de la comunidad en donde se desarrolla el proyecto pero que, al interactuar con sus miembros o con los beneficiarios del proyecto, interviene de forma determinante en la concepción y ejecución de este. No se puede afirmar que un agente externo sea imprescindible; no obstante, en un alto porcentaje de las iniciativas identificadas en el concurso se constata la presencia de un agente externo que jugó un papel relevante en la organización y en la apropiación de tecnología, ya sea una monja, un equipo de veterinarios, un agrónomo, o un maestro. Ellos desempeñaron un papel positivo al servir de puente entre el conocimiento moderno y el tradicional, así como entre la institucionalidad del Estado, el mercado y la realidad local; también cuando han sido facilitadores de las experiencias e iniciativas locales y se han aproximado con respeto y humildad a las comunidades. Cumplieron funciones que les hicieron merecedores de la confianza de la comunidad, además de sostener un espíritu crítico y creativo. También se sabe de agentes externos que se han ganado la confianza de la comunidad pero han conducido sus iniciativas al fracaso. Como señala Jorge Arroyo, América Latina y el Caribe está llena de "ruinas" dejadas por agentes externos cargados de buenas intenciones; o como acota Francisco Tancredi, Director regional para América Latina y el Caribe de la Fundación W.K. Kellogg, a propósito de la continuidad y sostenibilidad de algunas innovaciones, "el camino al cementerio está lleno de buenos proyectos". El tema del agente, como el de todo recurso externo, implica siempre las preguntas ¿hasta dónde?, ¿hasta cuándo?

6. Algunas enseñanzas específicas para la replicabilidad

Estos proyectos contienen ideas y características específicas que son de interés para los diseñadores de políticas públicas, y que se podrían extraer y replicar en otros entornos. En el curso de un taller con los miembros del Comité de Selección se hizo un esfuerzo por señalar algunas de esas características.

En primer lugar, todos los proyectos representan una respuesta asociativa a problemas cuya solución colectiva genera economías de escala. En casi todos, la producción es individual pero los productores resuelven de manera asociativa una o varias fases del ciclo productivo: el control de plagas, la compra de insumos, la producción o compra de la materia prima, la asistencia técnica, la industrialización de sus productos, la comercialización, y el transporte, entre otras. En algunos proyectos, el componente asociativo es facilitado por un tercero, que además juega un papel central en la organización, como en el caso de Artesanías de Colombia en que existió asistencia técnica en la producción

y la comercialización, y de Lét Agogo, por medio de la asistencia técnica en la producción ganadera, la industrialización y la comercialización del producto final. En otros casos la fase asociativa es organizada por los mismos productores, como en el proyecto Producción sostenible de truchas, del Perú.

Una segunda característica que se puede mencionar se refiere a la importancia de promover la sinergia entre el conocimiento moderno y el local o tradicional, presente en varios proyectos. Este es un elemento replicable que ha traído consigo el éxito en la generación de ingresos. A modo de ejemplo, en el proyecto C.A.U.Que.Va., de la Argentina, se identificó un conjunto de productos ancestrales —papas andinas— que no requerían de insumos importados, de alto costo a causa de la crisis que afrontaba el país, ni de asistencia técnica por parte del Estado. Lo anterior, además del liderazgo local y la participación de un agrónomo externo a la comunidad pero que reside en ella, permitió desarrollar modelos de comercialización sin intermediarios y con excelentes niveles de utilidad. En el proyecto RECA los propios habitantes de la zona, uniendo el conocimiento de los colonos venidos del sur del país con el de los "seringueros" —habitantes de la región en la época de la bonanza del caucho—, idean un proyecto que es apoyado por organizaciones nacionales e internacionales. Mediante este se promueve la utilización de sistemas agroforestales, la recuperación de áreas deterioradas, y la capacitación de las comunidades, y se diseña un sistema para que los habitantes de Nova California elaboren productos con valor agregado y reciban ingresos sin afectar el equilibrio ecológico de la zona.

En Artesanías Pachamama se consigue estandarizar y mejorar el control de calidad en el marco de las técnicas tradicionales de tejido, al unir creativamente las habilidades artesanales de las mujeres tejedoras con las exigencias de calidad, para las cuales son preparadas por agentes externos. En el proyecto Rescate de semillas tradicionales, del departamento del Cauca en Colombia, se recuperan cultivos tradicionales —quinua y amaranto— y se inicia su explotación comercial, como un medio de facilitar a los indígenas campesinos su desvinculación de la producción de amapola para el narcotráfico. Para esto se cuenta con el apoyo y la capacitación del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), y se unen los conocimientos ancestrales de los mayores de la comunidad con las técnicas modernas del SENA.

Un tercer aspecto destacable es que en varios proyectos se propicia la integración vertical, que aumenta la competitividad de los productores finales. Es lo que se hace en Artesanías de Colombia, en que se trabaja para mejorar los estándares de calidad respecto de la producción de la materia prima, los diseños, y los diversos procesos hasta la llegada al

mercado final; algo similar ocurre en el proyecto Lét Agogo, donde se integra verticalmente la crianza de ganado, el procesamiento de la leche y la venta al consumidor final, o en el proyecto RECA, en el cual se enlazan las actividades agroforestales con el procesamiento de las materias primas de modo de producir, en gran escala, insumos para otras industrias o productos de consumo final. Finalmente, también existen proyectos que generan integración en menor escala, como Producción sostenible de truchas, que lo hace desde la producción de los alevines hasta la venta de las truchas procesadas. La integración vertical, en todos estos casos, permite la multiplicación de las innovaciones hacia atrás y hacia delante en la cadena productiva, además de hacer posible el desarrollo de vínculos de cooperación que permiten reducir la vulnerabilidad de los pequeños productores y las comunidades. De esta manera, la integración vertical no solo es un medio para mejorar la competitividad de los productores iniciales, sino también para multiplicar en diversas direcciones la cobertura de los beneficiarios del proyecto.

En cuarto lugar se puede señalar que algunos proyectos han establecido una sólida alianza entre los sectores público y privado, lo cual ha constituido, en muchos casos, un factor de éxito fundamental. Artesanías de Colombia es un ejemplo en ese sentido. En este proyecto se articula a todos los agentes participantes, públicos y privados, en la resolución de los problemas de calidad y de comercialización que afrontan los artesanos del país, y ella misma es una empresa de capital mixto. El resultado es que Colombia se ha convertido en una potencia del comercio de artesanías. En otros proyectos, organizados desde la comunidad, se ha conseguido propiciar alianzas con el Estado, que han sido determinantes para su éxito. Es el caso de las alianzas entre el proyecto Rescate de semillas tradicionales, el Servicio Nacional de Aprendizaje —sector público—, y la Caja de Compensación Familiar del Cauca — entidad de derecho privado—; y entre C.A.U.Que.Va. y el gobierno local de la provincia de Jujuy.

Un quinto aspecto digno de mención es que varios proyectos surgieron como un intento de resolver un problema relacionado con el proceso productivo, que limitaba la competitividad de los productores, pero luego crecieron, convirtiéndose en una iniciativa más amplia tendiente a resolver diversos problemas de los productores, sus familias y la comunidad en general. El proyecto Lét Agogo promueve una organización femenina que hace frente a numerosos problemas de las mujeres haitianas; como parte del proyecto RECA se realizan diversas actividades en las áreas de educación y salud, destinadas a los asociados y sus familias; en el proyecto Rescate de semillas tradicionales se utilizan la música y la danza como medio para incorporar a los jóvenes a las actividades de la comunidad y mantenerlos alejados de la amenaza

del narcotráfico; Manejo y tratamiento de aguas residuales, proyecto relacionado con el saneamiento de las aguas servidas por medio de plantas acuáticas, hizo posible el desarrollo de diferentes actividades productivas para la comunidad, además de instancias de capacitación de los líderes políticos y comunales. Los casos señalados son un ejemplo de responsabilidad social que favorece la relación de los emprendimientos productivos con su entorno comunitario. Muchas empresas mejorarían sus operaciones si concibieran y llevaran a la práctica esta idea.

Por último, y no por ello menos importante, cabe volver sobre el tema del agente externo. En los proyectos de generación de ingresos es menos claro, en comparación con los otros dos grupos de proyectos, que el papel de un agente externo sea crucial. Puede identificarse ese agente externo, como facilitador y líder de la iniciativa, en los casos de Lét Agogo, Artesanías Pachamama, Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu-kellu, ProNaturaleza y proyecto RECA. Los demás proyectos de este grupo parecieran haber surgido de una forma más autogestionada, más basada en sus propios recursos, en que existieron intercambios con agentes externos pero sin que estos fueran un elemento crucial para la organización y el liderazgo del proyecto.

C. Proyectos de juventud en riesgo

Los proyectos de este grupo tienen como principal objetivo la atención de jóvenes en situación de alta vulnerabilidad. En su mayor parte, aunque no exclusivamente, atienden a muchachos que estuvieron vinculados a pandillas juveniles o a actividades delictivas, o que se encuentran bajo tutela de las autoridades judiciales.

En torno a estos proyectos se llevó a cabo un foro virtual en el que participaron los expertos Liliana La Rosa, del Perú, Beatriz Orlowski de Amadeo, de la Argentina, y Martín Hopenhayn, Director de la División de Desarrollo Social de la CEPAL. En el curso de la discusión, se destacó la importancia de situar la subjetividad de los jóvenes en un lugar central dentro del conjunto de acciones que se despliegan. Por ello, en este apartado se otorga una especial importancia a este tema, a partir del cual el resto de las enseñanzas alcanza su coherencia.

1. La subjetividad

Un elemento central en el trabajo con jóvenes en riesgo es darles instrumentos para que desarrollen confianza en sí mismos y en su capacidad de lograr cambios. Como señala Liliana La Rosa, la mayor parte de las organizaciones no gubernamentales y de los programas del

Estado se enfocan en brindar las oportunidades necesarias para lograr la movilidad social que permita la inclusión, pero no necesariamente en el proceso de construcción subjetiva que es indispensable para ello. Un joven beneficiario del Programa Fénix, de Medellín, lo expresaba así: "Lo que me dio Fénix fue la oportunidad de saber cómo presentarme. Antes yo no sabía cómo hacerlo". A menudo se gradúan chicos en cosmetología o en sistemas de información, que no son capaces siquiera de reconocer los derechos básicos que tienen. Los proyectos de juventud en riesgo escogidos como finalistas del concurso de Experiencias en innovación social incorporan al debate sobre la reinserción de los chicos y chicas en alto riesgo el tema de la subjetividad, que incluye el cuidado de la autoestima, desde luego, siempre en sinergia con las acciones sobre las condiciones objetivas de inserción social. La subjetividad es posicionada en el centro del diseño de estos proyectos y de las acciones destinadas a los jóvenes en riesgo, más que en los otros tipos de proyectos.

2. Peculiaridad de la juventud

Martín Hopenhayn señala que para hablar de la subjetividad de los jóvenes habría que identificar aquello que tiene de específico o de distinto con respecto a la subjetividad de las personas de otros grupos de edad. Eso hace necesario referir por lo menos tres elementos propios de ese grupo etario. El primero es que la juventud es un período en que la construcción de la propia identidad es especialmente importante; ello hace que el joven requiera un refuerzo del apoyo afectivo que recibe, para sentirse protegido y querido. También necesita soporte en ese momento trascendental, para erguirse y darse la posibilidad, adquirir la capacidad y tener el valor de afirmarse como distinto de otros, sobre todo distinto de los padres pues, como ya se mencionó, la juventud se caracteriza por la construcción de una identidad propia y diferenciada. De allí la importancia de otorgar confianza para reforzar la autoafirmación de los jóvenes, como elemento nutriente de su subjetividad, es decir, de la constitución de una identidad singular.

Un segundo elemento es que la juventud, más que otros grupos etarios, padece hoy en día un estigma que proviene del intercambio simbólico con el resto de la sociedad, es decir, de las imágenes que rondan el imaginario compartido. La juventud es considerada una etapa en que las personas emprenden conductas de riesgo —que pueden redundar en deserción escolar o laboral, por lo que representan una amenaza —, una etapa de rebeldía, drogadicción, delincuencia —que constituye una amenaza directa para los demás. Existe una relación directa entre la baja autoestima, propia de la subjetividad juvenil, y el tipo de imágenes que los jóvenes reciben del entorno.

El tercer elemento distintivo de la subjetividad juvenil es la transición de la heteronomía a la autonomía, no solo en relación con un referente simbólico, sino también en términos materiales, de procurarse el sustento. Teóricamente esto debiera darse en forma paralela a la transición de la educación escolar al trabajo, pero muchos jóvenes en situación de riesgo han tenido que enfrentar la deserción escolar muy temprana, o el trabajo infantil; por esto, la propia experiencia de transición de la etapa escolar al trabajo, o de la heteronomía a la autonomía está tergiversada con respecto a los estándares consagrados por la sociedad. Por lo tanto, para dar confianza a estos jóvenes es necesario reconstruir de alguna manera un itinerario de transición entre la dependencia y la independencia. Los tres rasgos distintivos de la subjetividad juvenil, recién expuestos, deben ser considerados en los programas destinados a jóvenes en riesgo.

3. La conciencia crítica

Un segundo aspecto digno de destacar es el papel que en la constitución de esa subjetividad juega la percepción de las limitaciones y vulnerabilidades que el entorno impone al joven. Al referirse a procesos de autoestima, confianza en sí mismo y capacidad de logro, se pone el énfasis en el cambio de la vida personal de los jóvenes, en el sentido de que la superación del sentimiento de fatalidad, y el desarrollo de resiliencia y de la capacidad para obtener logros desencadenan círculos virtuosos que ofrecen a cada joven la confianza en un futuro labrado por sí mismo. Pero junto al cambio personal están las limitaciones estructurales, es decir, las condiciones de exclusión. Esta constatación plantea el desafío al que se refiere Pablo Freire en su concepto educativo sobre la educación como generación de conciencia crítica. ¿Qué significa generación de conciencia crítica en este contexto? Significa entender que la dificultad para transformar la propia situación de vida tiene que ver con problemas históricos o estructurales de exclusión o de injusticia en distintos niveles de la sociedad. Es posible que este elemento esté ausente en la forma de encarar la subjetividad de los jóvenes, es decir, cómo eslabonar la autoconfianza, necesaria para el cambio personal, con la comprensión de que ese cambio implica transformar las estructuras de la sociedad. Es preciso vincular la búsqueda de logros personales con la reflexión crítica sobre las limitaciones que impone a los jóvenes la sociedad.

4. Ámbitos de intervención

Un tercer punto relevante para abordar el tema de la subjetividad es preguntarse en qué ámbitos de la vida del joven se debe trabajar. Por

lo menos son tres los campos en que es prioritario intervenir. Uno es la familia, primer espacio donde se construye la autoimagen y donde la autoestima tiene una significativa fuente de impulso o de traba. Se debe intentar incluir a la familia ampliada, ya que muchas veces la familia reducida constituye más bien un factor de riesgo; los tíos, los primos, y los abuelos deberían ser convocados e incorporados al esfuerzo orquestado para romper el círculo de la vulnerabilidad y la exclusión.

El segundo ámbito es la educación, sobre todo en el caso de los jóvenes que están integrados al sistema educativo, ya que esta —y especialmente la educación pública en los grupos de bajos ingresos— puede operar, consciente o inconscientemente, como una especie de profecía autocumplida. Existe desconfianza de los profesores hacia los alumnos porque estos traen consigo un escaso capital cultural desde sus hogares y esa poca confianza refuerza la percepción negativa de los jóvenes sobre sus propias limitaciones, logros y capacidades. Por lo tanto, se debe intervenir en el ámbito de la educación para revertir este sentido de fatalidad que los mismos docentes o directivos podrían imponer sobre los alumnos, y evitar así esta profecía autocumplida de tipo negativo antes mencionada.

Un tercer ámbito en que es prioritario intervenir es el tiempo libre, que ofrece la oportunidad de favorecer el desarrollo de diversas capacidades de los jóvenes, por ejemplo las de comunicarse con otros, de hacerse oír, y de mediar en los conflictos de sus semejantes. Esto presupone, por así decirlo, la apropiación del lenguaje, o de los muchos lenguajes de la vinculación y la sobrevivencia social. La familiarización con ciertos lenguajes comunicacionales, por ejemplo, permite a los jóvenes tener voz e interlocución a distancia, conectarse con otros, ampliar sus circuitos de referencia más allá del "grupo de la esquina". El solo hecho de sentir la expansión de su capacidad comunicativa y receptiva tiene consecuencias sobre la imagen que el joven tiene de sí mismo.

El arte y la creatividad también pueden jugar un papel crucial en el proceso de reconstrucción del joven; debido no solo a que le permiten conectarse con formas de expresión que posiblemente estén mucho más a su alcance de lo que se cree y en las que por su experiencia vital podría alcanzar gran maestría, sino porque lo someten a una disciplina y un rigor —la disciplina y el rigor de la producción artística— que se revelarán fundamentales para su capacidad de aprender, de ejecutar y, en general, de desenvolverse en el mundo. Además, el arte y la comunicación transforman al joven en un agente educador que puede jugar un gran papel en relación con otros jóvenes respecto de la replicabilidad de su propio camino hacia sí mismo.

5. El espacio público urbano

El cuarto punto se refiere a los espacios de encuentro entre los jóvenes, específicamente al espacio urbano. Como Hopenhayn señala, el tiempo libre es fundamental para los jóvenes, sobre todo para los jóvenes en riesgo que carecen en su mayoría de las obligaciones originadas en la inserción escolar o laboral y de las condiciones adecuadas para ocuparse en el hogar. El espacio público se transforma en el principal lugar de socialización con que cuenta el joven para hacer frente a la construcción de la subjetividad, es el lugar de integración, o de desintegración y segmentación entre las distintas generaciones, entre las distintas clases, entre los distintos barrios. Si se considera que una parte considerable del tiempo libre de los jóvenes transcurre en la calle, su historia queda imbricada con el espacio público urbano.

Los jóvenes en situación de riesgo viven en asentamientos precarios, marginales; cuando intentan desplazarse a otro territorio les va mal, ya que fuera de su propio espacio son estigmatizados o puestos bajo la mirada sospechosa de los dispositivos de seguridad de la sociedad. Esto produce un círculo vicioso, ya que cuanto más están "territorializados" en asentamientos precarios, tanto más difícil es para los jóvenes la movilidad social —que se encuentra imbricada con la movilidad territorial—, y por tanto más se sienten atrapados en la fatalidad, y más se educan en la escuela del delito. Además, cuanto mayor sea la inmovilidad territorial por la presión externa, mayor será la tendencia a que dentro de los territorios estalle el conflicto y los jóvenes caigan en una espiral de violencia. Máxime en territorios donde los jóvenes no disponen de espacios públicos suficientes que puedan ser utilizados constructivamente y donde, por el contrario, los escasos espacios disponibles favorecen el círculo vicioso de la vagancia, la drogadicción o la delincuencia.

Lo anterior plantea desafíos a las autoridades públicas en dos direcciones. Por un lado, el objetivo de las políticas de desarrollo urbano debería ser eliminar la segregación de la ciudad y promover espacios y sistemas de transporte público que propicien el encuentro entre personas de diversos orígenes, culturas y generaciones, de manera que también los jóvenes se sintieran acogidos. Por otro lado, se debiera invertir en el acondicionamiento de los barrios marginales con espacios públicos aptos para el deporte y las actividades artísticas; algunos de ellos podrían ser administrados por los mismos jóvenes, de manera que pudieran insertarse en la dinámica de la contribución y el reconocimiento. La inversión en el espacio público y la renovación urbana es altamente rentable no solo para la política social sino también para la gestión inmobiliaria, ya que terminar con la segregación de los jóvenes en riesgo es el primer paso

para desactivar la bomba de tiempo de la delincuencia y la violencia social, que tiene efectos negativos sobre el valor de la tierra.

6. Dificultades del Estado

Un quinto aspecto que se debe tener en cuenta en el trabajo con los jóvenes remite a la principal dificultad que enfrenta el Estado para desarrollar programas de este tipo, es decir, la relación entre la construcción de la subjetividad y el afecto. Los jóvenes en alto riesgo cargan con un fuerte déficit afectivo. Es poco frecuente que una persona que de niño sufrió serios traumas, como abandono o agresión, no padezca una seria deficiencia afectiva, que constituye una de las principales vulnerabilidades que enfrenta el joven en riesgo a la hora de construir su subjetividad y de posicionarse frente a su mundo. No obstante, al mismo tiempo existe una enorme dificultad para transformar este diagnóstico en políticas masivas que incorporen una respuesta específica en esta dimensión, la del afecto, pues ella requeriría un tratamiento individualizado. Esto plantea un problema para el diseño y la ejecución de las políticas públicas, pues incluso es difícil que proyectos que son creativos y ejemplares, puedan ser justificados por el Estado dadas sus limitaciones, como la rigidez de las instituciones públicas y de sus funcionarios.

Esta limitación crea una oportunidad y una necesidad de intervención, la de propiciar y estimular el desarrollo de redes sociales capaces de brindar a los jóvenes el respaldo afectivo que no les brinda la familia y que difícilmente podrá brindarles el Estado, con excepciones como el programa Sistema de sostén para adolescentes tutelados, de la Argentina. Cualquier acción del Estado debe promover la construcción de una red de apoyo, como táctica para favorecer respuestas eficaces y sostenibles en el poco comprendido campo de la subjetividad. Para ello es fundamental que junto a la relación de "tú a tú", necesaria para la transformación del otro, o por lo menos para que cuente con el soporte afectivo que requiere para su proceso transformador, se creen espacios donde los jóvenes cooperen con otros y sean reconocidos por ese aporte; es decir, es necesario restablecer la retroalimentación entre contribución, gratificación y reconocimiento.

7. La idoneidad de las organizaciones

Un sexto punto tiene que ver con la idoneidad de las organizaciones y del personal a cargo de los proyectos. Si la subjetividad y el afecto resultan tan centrales para una intervención efectiva, ¿qué características deben tener las organizaciones y los profesionales a cargo de ejecutar

en la "trinchera" los programas con jóvenes en riesgo? Beatriz Orlowski propone que existan sistemas de certificación de las organizaciones y los profesionales que trabajan con ese grupo, precisamente para confirmar que cuentan con la capacidad de tratar con la subjetividad de los jóvenes. La persona que trabaje con estos jóvenes debe poder desenvolverse en el campo de la psicología, así como en el de disciplinas que pueden ser activadoras del trabajo grupal, como el deporte y las artes de expresión corporal. Esto es especialmente relevante si se considera la limitación que el "tú a tú" tiene desde la perspectiva de la escala para la política pública, dado que las dinámicas de grupo permiten conciliar el "tú a tú" con algún grado de agregación.

¿De dónde provienen las personas capaces de asumir estas tareas? En los equipos de trabajo de los diversos proyectos seleccionados se destacan los jóvenes provenientes de situaciones de alto riesgo, así como los adultos vinculados por su origen a tales jóvenes. La identificación de esas canteras y su promoción activa por medio de las políticas públicas es uno de los retos que presenta el trabajo con jóvenes en riesgo. Esto plantea un desafío para las políticas de contratación del Estado, por lo menos por dos razones; en primer lugar, porque muchos de estos equipos, que son los idóneos para trabajar con jóvenes, y que por su trayectoria de vida se encuentran altamente calificados para ello, no cuentan necesariamente con los requisitos formales que les permitirían obtener una plaza en el Estado; y en segundo lugar, porque la dinámica de trabajo con jóvenes en riesgo no guarda ninguna relación con la dinámica laboral del sector público, que tiene horarios de trabajo rígidos y exige controles de asistencia que en este caso carecen de sentido.

8. Responsabilidad de la comunidad

Un séptimo aspecto, que constituye uno de los principales aprendizajes obtenidos de estos proyectos, es la necesidad de promover que la comunidad asuma la responsabilidad que le corresponde en la reinserción del joven en riesgo, lo que supone un complejo trabajo al menos en tres direcciones. En primer lugar, es necesario que los programas para jóvenes en riesgo se articulen adecuadamente con el entorno del proyecto y con las comunidades de donde provienen. Para ello la participación activa de la comunidad inmediata en la concepción, ejecución y evaluación de los proyectos y sus resultados pareciera indispensable.

En segundo lugar, es importante crear espacios para que los jóvenes den a la comunidad una imagen diferente al estigma que a menudo acarrean, de modo que puedan desenvolverse en actividades que

faciliten el reencuentro constructivo con esa comunidad y conquisten un lugar distinto del que frecuentemente se les asigna.

Finalmente, es preciso avanzar en el desarrollo de una nueva actitud y una nueva ética de la población frente a los jóvenes en riesgo. Resultan clave las preguntas que plantea Liliana La Rosa acerca del tema de la prevención: ¿cuánto vale para la población un niño o una niña de alto riesgo? ¿qué pueden hacer las personas para evitar las situaciones de alto riesgo y los problemas que ellas suponen? Son preguntas íntimas que deben surgir desde la gente, como punto de partida para procurar una política de toda la sociedad respecto de sus miembros más vulnerables.

9. Algunas enseñanzas específicas para la replicabilidad

De los proyectos de juventud en riesgo seleccionados pueden extraerse características específicas que son de interés para los diseñadores de políticas públicas y que pueden ser replicadas en otros entornos.

Un primer elemento común a varios proyectos es la atención individualizada a los jóvenes. El Sistema de sostén para adolescentes tutelados, el Grupo Ceiba, el Programa Fénix, y el Programa Miguel Magone y Laura Vicuña cuentan con personal especializado que realiza un seguimiento individual a los jóvenes, así como sesiones grupales. Estas personas, que en algunos casos son profesionales y en otros, como en los proyectos Ceiba y Fénix, son jóvenes que han enfrentado situaciones de vulnerabilidad, están a cargo de dar soporte al joven y de servir como su contraparte institucional y su "parcero"[1].

La segunda característica se refiere a la importancia de ofrecer al joven el espacio para soñar con un futuro de integración a la sociedad. El "contrato de responsabilidad" del proyecto Sistema de sostén, en que el joven asume el compromiso de trabajar para lograr una serie de resultados, y el "proyecto de vida" con que los programas Fénix, Miguel Magone y Laura Vicuña y el del Grupo Ceiba hacen reflexionar a sus jóvenes sobre el tipo de vida que desean, constituyen medios para conseguirlo.

El tercer aspecto se relaciona con el uso de metodologías específicamente elaboradas para ganarse la confianza de los jóvenes y sacarlos del entorno que los sume en la marginalidad y la violencia. El uso del deporte por parte del Grupo Ceiba, Fénix, y Miguel Magone y Laura Vicuña, de las tecnologías de la información en el caso de Ceiba, o de las expresiones artísticas en el proyecto Fénix, constituyen ejemplos

[1] Amigo muy cercano, como "cuate" en México o "compinche" en varios países de América Latina.

de actividades que contribuyen a la reconstitución de la subjetividad de los jóvenes.

Un cuarto elemento es el esfuerzo por integrar a los jóvenes en riesgo con otros jóvenes o adultos de entornos menos vulnerables. El programa Fénix reúne a sus beneficiarios con los demás usuarios de los servicios de COMFAMA, y además les da la oportunidad de ejecutar iniciativas con proyección comunitaria. Los jóvenes en riesgo atendidos por el programa Miguel Magone y Laura Vicuña, incluidos los convictos tutelados, reciben cursos con alumnos regulares del Polígono Industrial Don Bosco.

Por otra parte, hay algunos rasgos específicos de diversos proyectos, que deben ser mencionados en el marco de una reflexión sobre los elementos replicables. El Grupo Ceiba desarrolló un nuevo modelo pedagógico de educación primaria acelerada, en el cual el profesor es un mediador que apoya el aprendizaje. Gracias a este modelo los jóvenes rápidamente alcanzan a los compañeros de su edad, con lo que mejoran las posibilidades de éxito académico y de inserción en el mercado laboral. Fénix impulsa un programa de transformación cultural entre sus funcionarios y sus usuarios, para que sean capaces de acoger a grupos de muchachos estigmatizados por la sociedad antioqueña. Los programas Sistema de sostén para adolescentes tutelados, y Miguel Magone y Laura Vicuña propician una interlocución con el poder judicial para que los jóvenes con condenas penales se sustraigan del sistema carcelario y puedan construir su subjetividad en un entorno propicio.

D. Proyectos de afirmación de derechos

El objetivo principal de los proyectos que pertenecen a este grupo es afirmar los derechos fundamentales de las personas: a la salud, a la educación, a la no violencia, a la dignidad, a la palabra y a la expresión. Comparten la meta de conquistar el ejercicio efectivo de un derecho para un grupo determinado, ya sea el derecho a una vida libre de violencia, a la salud, a la cultura propia y a la comunicación, a una educación inclusiva y a una niñez segura y feliz. No obstante, cabe mencionar que todos los proyectos seleccionados, incluso los de generación de ingresos y de juventud en riesgo, desde cierto punto de vista aseguran derechos específicos que son en cada caso el objeto de la reivindicación.

Los proyectos de afirmación de derechos que fueron seleccionados impresionan porque encuentran caminos donde parecía no haber salida, porque movilizan recursos antes inadvertidos con notorio despliegue de creatividad y voluntad de cambio. El Circo de todo Mundo, que se dedica a la prevención del trabajo doméstico infantil y juvenil, es un fiel ejemplo

de ello. Su discurso es novedoso, sus métodos son lúdicos, su respuesta es asombrosa. En torno a estos proyectos se realizó un foro virtual con la participación de los expertos Sergio Meresman, del Uruguay, y Marcela Román, de Costa Rica, cuyas ideas se integran en el siguiente análisis. A partir de las reflexiones que surgieron de este foro y de los talleres con los representantes de los proyectos y con los miembros del Comité de Selección, es posible destacar como enseñanzas en relación con la replicabilidad a los elementos que se señalan a continuación.

1. Sujetos de derecho

El impacto de una ley es reducido si no existe un sujeto de la ley, esto es, si las personas beneficiadas con los derechos amparados por una ley no son conscientes de los mismos, ni capaces de luchar por ellos. Una ciudadanía fundada en los derechos, tal como ha venido pregonando la CEPAL, supone la exigibilidad de esos derechos, cuyo principal pilar es la constitución del sujeto de derecho en su praxis.

Los proyectos de afirmación de derechos tienen como principal objetivo conquistar el ejercicio de un derecho casi siempre reconocido por la ley pero cuyo acceso no es efectivo. Las razones de esta situación, así como las consecuencias que esa carencia tiene sobre la persona, varían de un proyecto a otro, y por lo tanto las estrategias seguidas para revertir este estado de cosas son diferentes en cada uno. Sin embargo, en la mayoría de ellos se trabaja en la creación de condiciones subjetivas que permitan a las personas asumir la responsabilidad de conquistar efectivamente un derecho. El objetivo principal no es tanto brindar acceso a servicios, bienes o recursos, sino fortalecer la capacidad de propuesta de las personas y de la comunidad, de manera que se valoricen los propios recursos —individuales y comunitarios— y la persona se constituya en un verdadero sujeto de derecho.

En el caso del derecho a la salud, a menudo las estrategias están orientadas a desarrollar la capacidad organizativa de la comunidad para propiciar las soluciones que el Estado, por una u otra razón, no es capaz de ofrecer por sí mismo. En el caso del derecho a la no violencia, por medio de los proyectos se realiza un trabajo de filigrana para facilitar a las mujeres agredidas la reconstitución de la confianza en sí mismas y su afirmación frente al agresor y a su propia historia. Entre ambos tipos de proyectos es posible observar una amplia gama de estrategias que se aplican en los programas con adolescentes, indígenas, mujeres y ancianos, y que tienen en común el objetivo de potenciar la capacidad de las personas para exigir y afirmar sus derechos —"facilitar que las palabras crezcan dentro de la persona"—, en el marco de redes de apoyo y colaboración.

Con la afirmación del sujeto como un elemento central, se plantean dos conceptos también presentes en los otros grupos de proyectos pero que en este adquieren especial relevancia, vale decir, el liderazgo y el trabajo voluntario.

2. La promoción del liderazgo

Un elemento común en estos proyectos es la presencia de un líder capaz de articular voluntades y promover el cambio. En algunos casos se trata de un agente externo que consigue aunar el conocimiento moderno con el tradicional, y el ámbito del mercado o de la institucionalidad con el ámbito local, además de promover la participación de la propia comunidad y los beneficiarios, necesaria para que las ideas reaparezcan apropiadas y recreadas por ellos. En otros casos se trata de alguna persona de la comunidad que consigue articular las voluntades de sus miembros alrededor de una propuesta que identifica un camino y resuelve una necesidad. De cualquier manera, el líder es siempre una persona con condiciones muy particulares, que estimula la energía de la colectividad y consigue crear un verdadero grupo.

En los proyectos de afirmación de derechos, en los cuales el desarrollo de la capacidad de propuesta de las personas es tan importante, es vital la capacidad de estos líderes para reconocer y propiciar el espacio en que esta se afiance y se reconozca frente a los demás.

Sin embargo, es claro que el surgimiento de nuevos líderes y el traspaso de liderazgo no siempre es fácil; a menudo los proyectos desaparecen cuando el líder original ya no está allí. Esto plantea el reto, subrayado por Sergio Meresman, de convertir algunos aprendizajes sistematizados en competencias, lo cual orienta el seguimiento de los proyectos hacia el desarrollo de capacidades y actitudes para la innovación. Meresman pone énfasis en la construcción de autonomía, y destaca la importancia de sistematizar las habilidades personales que están involucradas en el desarrollo de esa autonomía. Con el fin de avanzar en la caracterización de las habilidades y destrezas inherentes a estos líderes, Marcela Román menciona la capacidad de negociación y de concertación, la tolerancia, la perseverancia, y la destreza para el fomento de capacidades organizativas y de gestión tanto a escala individual, como grupal y comunitaria.

Desde luego, un perfil más preciso del líder de la innovación en el campo social merecería un proceso de elaboración más detallado que, con la concurrencia de diversos participantes, validara sus rasgos y los especificara mejor. Esa será pues una deuda de esta sistematización. Sin embargo, igualmente vale la pena, a la luz de las discusiones que se

llevaron a cabo con los representantes de los proyectos, hacer un esfuerzo por realizar una primera caracterización de esos líderes, más allá de lo que se propuso en la introducción en el sentido de que una persona innovadora posee espíritu emprendedor, y es capaz de idear y gestionar cambios, así como de asumir riesgos. A continuación se presentan los resultados de este esfuerzo.

Una competencia en relación con el liderazgo es la conjunción, en una persona, de un rasgo objetivo —una capacidad, aptitud o habilidad—, y un rasgo subjetivo —una disposición, actitud o voluntad. Si se acepta esto, la hipótesis que se propone es que existen por lo menos tres tipos de competencias relacionadas con el liderazgo del proceso innovador. En primer lugar se pueden mencionar las competencias organizativas. El líder de la innovación es un organizador que articula personas, grupos, instituciones, ideas y conocimientos; desarrolla una inteligencia estratégica, enfocada hacia una meta, que supone capacidad de análisis y síntesis en relación con problemas prácticos, y posee habilidades especiales para la coordinación y la planificación de procesos a largo plazo.

En segundo lugar, el líder de la innovación es un gestor de grupos productivos y gratificantes, de "alto rendimiento", que muestra una especial disposición y capacidad para trabajar con otros, orientarlos hacia una tarea, resolver sus contradicciones, dar sentido a las acción y palabras a las ideas; además, posee una habilidad especial para dialogar, es decir, para poner en conjunción lógicas diversas y con frecuencia encontradas. Se trata de ese participante del proceso que halla la manera de incluir en la solución los puntos de vista particulares. Suele promover espontáneamente la capacidad de formar grupos creativos y por ende críticos, muchas veces animados de un deseo transgresor. Las técnicas y herramientas de la gestión de grupos se convierten así en parte de sus habilidades personales.

En tercer lugar, en términos personales se trata de una persona apasionada, inspiradora, que manifiesta valores que sus colaboradores aprecian, que escucha, participa, indaga, investiga, aprende, aplica, cambia, todo con una actitud comunicativa y participativa. Se presenta así como una persona de mente abierta, al mismo tiempo que somete cada nueva idea al rigor del análisis de su real utilidad para resolver un problema particular bien acotado. Actúa siempre en una dirección específica, y persigue todo lo que considera pragmáticamente necesario, donde sea que esté disponible. Responde a un espíritu inquieto que va a la caza de nuevas conquistas. Efectivamente, participa en forma especial de la oportunidad de autonomía pero no se encierra en una torre de marfil; no se aísla, más bien está imbuido de una genuina decisión de ser con los demás. Además, el deseo de innovar, como todo deseo,

no se acaba con una o dos experiencias satisfactorias. En este sentido, el líder de la innovación suele ser una persona que persevera más que los demás, que no cesa de cambiar, transformar y transformarse; una vez que la innovación está en marcha y ha sido reconocida, este tipo de líder no desea otra cosa que volver a emprender la siguiente. La persona innovadora no cesa de aprender.

Ahora bien, la promoción de tales cualidades no es tarea fácil; de ahí la reserva de Meresman sobre la posibilidad de que el Estado impulse programas de promoción de líderes. Cabe advertir, al menos, que este tipo de cualidades se activan en el marco de procesos grupales que las propicien —en contraste con los procesos grupales que reprimen la innovación— y que, por tanto, no pueden ser objeto de capacitaciones convencionales, muy específicas, ni demasiado formales o controladas, por muy lúdica que sea la metodología utilizada. Por ejemplo, suele ser más eficaz promover ese tipo de capacidades en tiempo real, es decir mediante el acompañamiento, facilitación y asesoría a los procesos grupales mismos, lidiando con sus dificultades concretas y movilizando primero la cultura grupal que ya existe. Este hecho debe tomarse en cuenta en cualquier intento de institucionalizar y masificar la promoción del liderazgo, pues lleva en sí una limitación que solo se puede superar, en tanto implica un trato específico para cada caso, por medio de grupos de aprendizaje en que sea posible que aprendan unos de otros de manera horizontal, en un ambiente de relativa autonomía, tolerante con la libertad de pensamiento. Si este tipo de liderazgo se puede identificar es porque emerge de los procesos innovadores mismos, y de lo que se trata es de facilitar esa emergencia.

3. El trabajo voluntario de los beneficiarios y de la comunidad

Otro tema que surge de los proyectos de afirmación de derechos, mucho más que de los otros grupos de proyectos, es el trabajo voluntario de miembros de la comunidad. El proyecto ganador del segundo ciclo, Defensorías comunitarias, así como varios de los proyectos finalistas, se centra en el trabajo voluntario de personas de la comunidad; en este caso las defensoras comunitarias. La incorporación del trabajo voluntario de miembros de la propia comunidad puede ser concebida como una forma concreta de participación social. Las dirigentas del proyecto Defensorías comunitarias señalan que el Estado difícilmente podría lograr en forma directa, por medio de sus funcionarios, lo que se consigue a través del trabajo de las mujeres voluntarias, dada la mayor identificación que se produce entre este, por su carácter voluntario y horizontal, y las beneficiarias. Sin embargo, existe también la opinión de que el trabajo voluntario constituye simplemente una forma de reducir costos en los

programas sociales, y una manera de evadir responsabilidades y la asignación de recursos públicos en relación con esos programas. Lo que sí es claro, cualquiera sea la posición al respecto, es que el trabajo voluntario debe ser valorado.

El asunto es complejo, porque puede entenderse desde el punto de vista de los responsables de los programas sociales, de los encargados de los proyectos, y de los beneficiarios en conjunto con la comunidad. En relación con estos últimos, el hecho de no haber una remuneración monetaria por el trabajo que realizan algunos miembros de la comunidad no quiere decir que no reciban una retribución, muchas veces relacionada precisamente con un acto de afirmación de derechos. El caso de las defensoras comunitarias es muy ilustrativo en este sentido. Su opción por salir del hogar para brindar apoyo a mujeres agredidas de la comunidad representa, para muchas de ellas, un acto de afirmación de su propia autonomía frente a la familia y de un lugar de relevancia frente a la comunidad y a las autoridades locales. No obstante, es un peligro que se manifieste la tendencia, presente en la sociedad, a no valorar el trabajo de la mujer, cuyas actividades en el marco de la familia tampoco son remuneradas ni reconocidas, como lo recuerda Marcela Román. Al respecto, no es casual que la mayor parte del trabajo voluntario sea realizado por mujeres. Por ello, en algunos proyectos se involucra a miembros de la comunidad en los diversos programas a cambio de alguna remuneración, por simbólica que sea, como lo hace Salud y alegría, del Brasil, con las parteras tradicionales y los promotores de salud.

Otro aspecto relacionado con el trabajo voluntario de la comunidad es el efecto que produce sobre las ideas y la actitud de quienes están fuera del proyecto. La capacidad de estos proyectos para movilizar tiempo y energía de la comunidad y de sus miembros constituye un elemento educativo de gran importancia para otros grupos y comunidades que enfrentan problemas, semejantes o no, y que por diversas razones no tienen confianza en los recursos con que cuentan para hacerles frente. El trabajo voluntario de beneficiarios y de miembros de la comunidad, sobre todo cuando se da en el marco del proceso de construcción de la asociación, constituye una manera de afianzar la propia capacidad y puede transformarse, por ende, en un elemento consustancial al proceso de afirmación de derechos de la persona y de su comunidad. Un avance importante en este sentido es la elaboración de una contabilidad de la contrapartida local o comunitaria en especie, en la cual ciertamente estaría incluido el trabajo voluntario. Calcular el aporte comunitario puede contribuir a su visibilidad y su reconocimiento, aunque solo sea de manera simbólica. Algunos organismos de cooperación tienen en cuenta esas contrapartidas, y ello dignifica y valora el aporte de la gente, sobre el cual se funda la posibilidad de muchas intervenciones.

4. El cambio desde el Estado

El papel que está llamado a jugar el Estado en los proyectos de afirmación de derechos es aún más central que en los otros dos grupos. Prácticamente todos los proyectos que conforman este grupo, con alguna excepción muy particular, deben gran parte de su éxito a que han surgido en el seno de instituciones públicas o a que han sabido articular muy pronto una alianza con estas. Entre los proyectos finalistas del concurso de experiencias en innovación social, una parte muy importante corresponde a iniciativas de la sociedad civil en alianza con el Estado. Sin embargo, se cuentan también algunas iniciativas públicas en que se ha renovado la práctica y se ha marcado un hito en la evolución de los programas, tales como Trébol de cuatro hojas y Programa comunitario de salud, de Fram, en el área de la salud, y AlfaSol en el ámbito de la educación. En el caso de los demás proyectos, en muchos se señala como un factor de éxito la vinculación con las autoridades públicas, en el ámbito local, intermedio o nacional, y el apoyo recibido del Estado. Este protagonismo del Estado es mucho más claro que en los proyectos de juventud en riesgo o en los de generación de ingresos, donde la presencia de este no es tan generalizada, con excepciones destacables como el Sistema de sostén para adolescentes tutelados o Artesanías de Colombia. Ello tiene que ver con el objeto mismo de los proyectos, ya que el reconocimiento y el ejercicio efectivo de un derecho implican un acto jurídico del Estado, así como una práctica social de la cual normalmente este debe ser garante.

De allí que en estos proyectos el trabajo para articular acciones con las autoridades públicas revista una importancia particular, pues sin su apoyo y compromiso difícilmente los proyectos podrán contribuir de una manera sostenida y eficiente a una práctica social novedosa en relación con los derechos en juego. Pero mucho más importante es el papel del Estado cuando se trata de la replicabilidad. En los proyectos de generación de ingresos el Estado está llamado a jugar un papel de facilitador, que puede tener efectos transformadores muy profundos sobre la competitividad de un determinado sector, tal como ha ocurrido en el sector artesanal en Colombia. De cualquier modo, en este tipo de proyectos de generación de ingresos existen canales, sobre todo en el marco del mercado, que permiten la circulación de ideas y de innovaciones aun cuando el Estado no esté involucrado. En el caso de la afirmación de derechos, la replicabilidad y masificación de las prácticas es casi inconcebible sin el compromiso del Estado.

5. Algunas enseñanzas específicas para la replicabilidad

En primer lugar se debe destacar el potencial que tiene la comunidad para hacer frente a sus problemas. En muchos de los proyectos se han

identificado actores comunitarios que cuentan con soluciones concretas para un problema relevante, y el único aporte del proyecto ha sido facilitar su organización y eventualmente mejorar sus destrezas y capacidades. Es el caso de las parteras de Salud y alegría, de Tapajós, las defensoras de Defensorías comunitarias, las madres sociales de Trébol de cuatro hojas, y los reporteros locales de la Red de Comunicación Indígena.

En segundo lugar, en varios proyectos se han realizado acciones concretas de apoyo al Estado y a sus programas, para mejorar la capacidad de ejecución. Tal es el caso de los proyectos Defensorías comunitarias, en que se apoya al sistema de justicia y de policía en la atención de las denuncias de agresión doméstica; Pintando o sete, donde profesores itinerantes apoyan a las escuelas adonde asisten, junto a otros, niños y niñas con problemas de visión; y el sistema de mediación entre pares, para enfrentar y reducir la violencia escolar, que está claramente articulado con la Secretaría de Educación.

En tercer lugar se puede señalar el trabajo conjunto de programas públicos con iniciativas comunitarias, en el marco de acciones innovadoras. Son los casos del Programa comunitario de salud, de Fram, mediante el cual se crea un sistema de copago eficiente y equitativo, gestionado con la comunidad, para resolver las necesidades de medicamentos e insumos del centro local de salud; y Trébol de cuatro hojas, gracias al cual se construye, desde la secretaría local de salud, una red de mujeres que brinda servicios de apoyo a las embarazadas, gestantes y niños menores de un año de alto riesgo.

Lo anterior confirma lo que muchos saben y proclaman, pero que es difícil poner en práctica en una institución o una comunidad en particular. El éxito de estas diversas formas de colaboración depende de una gestión grupal facilitadora, transparente, no manipulada, que empodere, cree capacidades, y fortalezca la autonomía de los actores y agentes comunitarios. Un Estado facilitador y participante es la respuesta que esperan las comunidades, las organizaciones, los grupos y las personas que participan, aportan y ejercen una ciudadanía plena de derechos.

Conclusiones

A lo largo de las páginas de este libro se ha reflexionado en torno a las enseñanzas que la experiencia del concurso revela y los aprendizajes que los representantes de los proyectos declaran haber obtenido. Ambos son puntos de partida privilegiados para los diseñadores y gestores de políticas públicas de la región que también se propongan innovar. La metodología de sistematización diseñada por los autores, así como la exposición del resultado de esta, priorizaron la voz proveniente de los proyectos, de forma que las enseñanzas constituyen una interpretación de esta.

El éxito o fracaso de cada innovación se juega en el proceso creativo que la adapta al nuevo contexto, y en la medida en que para esta reaplicación se requiere modificar procesos y renovar capacidades, esta también forma parte del proceso innovador. Por esto, en el caso particular de las innovaciones que se producen en el campo social, el factor organizativo es primordial. La mayor parte de las innovaciones consisten en una nueva forma de hacer las cosas, de organizarse para hacer frente a la vulnerabilidad. Entre las novedades que estos proyectos presentan está la claridad con que sus protagonistas se refieren a la importancia de la organización y la constitución del grupo, así como a la relación con una comunidad que asume su responsabilidad en la lucha contra la exclusión y en la construcción de un mundo más hospitalario. Por otra parte, la posibilidad de replicar las innovaciones y darle curso a un proceso innovador en el campo social requiere, por motivos de escala, de la participación activa del Estado. En efecto, una estrategia para

promover la innovación en el campo social debería articularse en torno a dos acciones centrales, una referida a la organización de los programas públicos y la otra a la organización de los propios innovadores.

Con respecto al Estado, desde hace muchos años se ha venido señalando la importancia de una mayor participación de los usuarios en la concepción, la gestión y la evaluación de los programas públicos. No obstante, salvo contadas experiencias, ello ha permanecido en un enunciado de principios, aceptado por todos pero sin mayores implicaciones para la praxis institucional. Ni siquiera la descentralización administrativa ocurrida en varios países de la región ha dado lugar a gobiernos locales que propicien una mayor participación de las comunidades. De cualquier forma, a pesar de los escasos avances en esta dirección, la participación de la comunidad en la solución de sus problemas sigue estando en la agenda de la política pública por diversas razones: en ella se funda una ciudadanía responsable y solidaria, gracias a ella se incrementa la probabilidad de que las acciones y programas estén más de acuerdo con los problemas que pretenden resolver y, por último, el control social puede mejorar la eficiencia y la honestidad en el uso de los recursos públicos.

La dinámica institucional, sin embargo, impone serias trabas a la participación comunitaria, independientemente de la voluntad de las autoridades, y las mismas comunidades miran con reticencia los llamados a la participación, dado el historial de manipulaciones que han padecido y las limitaciones del apoyo concreto a esa participación. De allí que la presente es una propuesta más pragmática: realizar acciones para que algunos programas específicos sean gestionados por grupos organizados de la propia comunidad. Muchos de los proyectos comentados en este libro muestran que existen grupos organizados capaces de concebir y ejecutar programas de acción sostenidos en el tiempo y con un amplio grado de participación de la comunidad.

No obstante, para que esto ocurra se debe reconocer el poder real de la comunidad y se deben destinar recursos materiales para que ese poder sea ejercido. Para ello no es necesario impulsar grandes reformas al interior del Estado, sino simplemente abrir algunos programas y flexibilizar la política de empleo y de compras, de manera que sea viable el reconocimiento económico de las iniciativas. Poco a poco, mediante la sistematización de las experiencias, y la investigación de los factores de la asociatividad, se pueden elaborar las estrategias, tácticas y métodos de la gestión de grupos y de las alianzas entre organizaciones. Estas requieren un tejido mixto, diverso, multidisciplinario, coordinado, con capacidad resolutiva al más bajo nivel posible, y que emerge como núcleo generador de estas experiencias innovadoras.

Con respecto a los grupos innovadores, debe decirse que posiblemente el principal motor de la innovación sea el aprendizaje propiciado por la interacción entre estos grupos en medio de circunstancias de diseminación de innovaciones. En el campo de las innovaciones productivas, la diseminación muchas veces va asociada a la comercialización de un determinado medio de producción; pero en el campo social, las innovaciones se refieren casi exclusivamente a la forma de hacer las cosas, a la organización del grupo y de la comunidad para hacer frente a sus necesidades, y por ello para la difusión de las innovaciones se requiere el contacto y el intercambio entre las personas que participan de los proyectos innovadores.

Las ferias de la innovación, pese a los premios otorgados en ellas que introducen cierta competencia entre los participantes, ilustran claramente el espíritu altamente cooperativo con que los actores de los procesos innovadores en el campo social se relacionan entre sí. Hablan con toda generosidad sobre sus éxitos, sus fracasos y sus aprendizajes, y al mismo tiempo se muestran abiertos a la experiencia del otro y a las opiniones y consejos que les puedan brindar. Una estrategia que promocione la innovación en el campo social debe crear espacios para el intercambio de experiencias innovadoras y debe propiciar la organización en redes de sus actores, tanto a escala nacional como regional. Este concurso, con su vocación de construir puentes, propiciar contactos y encuentros, y favorecer el diálogo, deja en claro la relevancia de las agencias facilitadoras en el incentivo de la innovación en América Latina y el Caribe.

Lo recién expuesto concuerda con la reflexión que hizo Enrique V. Iglesias, Secretario General de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), en la Feria de la innovación de Porto Alegre, el 5 de diciembre de 2007. En ella se refirió a que tanto el Estado como el mercado ya han hecho su aporte a la agenda de desarrollo de América Latina y el Caribe, y que esta es la hora de la sociedad civil. La participación de la sociedad civil, en cuanto actor cada vez más reconocido del desarrollo, ya ha enriquecido esa agenda con temas tan importantes como la ecología y el ambiente, las necesidades específicas de etnias y minorías, y las conquistas de las mujeres.

Tal como Enrique V. Iglesias reconociera públicamente, muchos de los proyectos que participaron en la experiencia de innovación que da origen a este libro, algunos de ellos surgidos donde ni el mercado ni el Estado ofrecieron respuesta, pueden tomarse como ejemplo de la creatividad que abunda en este gran territorio. Pero ahora no se trata de reducir, de excluir ni de confrontar, sino de incluir e integrar, así como de aliar y coordinar los tres motores del nuevo desarrollo latinoamericano,

es decir, el Estado, el mercado y la sociedad civil. Esto ya comienza a ocurrir en la escala más próxima de los gobiernos locales que, junto con instituciones y empresas, están comprometidos con la política de descentralización y territorialización, en favor de la capacidad resolutiva de los ciudadanos. Como afirma Jorge Oscar Martí[1], "para bien y para mal, nada cesa de cambiar". Estos agentes ya aparecen como aliados en la mayoría de los proyectos. Cada uno es portador de una esperanza, quizá porque constituyen un intento de responder la pregunta fundamental que atraviesa a los seres humanos que creen en la humanidad, y que nos recordara Rocío Morales[2]: "¿por qué estoy en este mundo?"

[1] Representante del Programa de prevención de violencia, de Argentina, que participó en el microtaller 2, realizado en la Feria de la innovación de Porto Alegre, en 2007.

[2] Representante del proyecto Yo trabajo por mi derecho a la educación, de México, que participó en el microtaller 2, realizado en la Feria de la innovación de Porto Alegre, en 2007.

Bibliografía

ACJ/YMCA (Asociación Cristiana de Jóvenes de Bogotá y Cundinamarca) (2001), "Prevención del abandono del hogar: una experiencia de desarrollo humano y social", Bogotá, inédito.

Astorga, E. (2004), "Innovación social. Concepto, criterios y variables", documento preparado para el proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, inédito.

Castells, Manuel (2000), *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, Madrid, Alianza.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2008), *Panorama Social de América Latina 2007* (LC/G.2351-P/E), Santiago de Chile.

CEPAL/Kellogg (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Fundación W.K. Kellogg) (2007), "Hitos, criterios, aprendizajes", memoria del encuentro con los miembros del Comité de Selección del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, Cartagena de Indias, 25 a 27 de mayo, inédito.

COMFAMA (Caja de Compensación Familiar de Antioquia) (2006), "Proyecto Fénix, un modelo de pedagogía experiencial y cotidiana", documento presentado en el IX Congreso Nacional de Recreación Coldeportes/Funlibre, Bogotá, 14 a 17 de septiembre de 2006 [en línea], http://www.redcreacion.org/documentos/congreso9/Comfama.html#Uso_apropiado_del_documento.

Drucker, Peter (1989), "What Business Can Learn from Non-profits", *Harvard Business Review*, julio-agosto, Boston, Harvard Business Publishing.

Dussel, Enrique (2006), *20 tesis de política*, México, D.F., CREFAL-Siglo XXI.

Engel, Paul (1997), *La organización social de la innovación. Enfocando en/sobre la interacción de los agentes involucrados*, Santiago de Chile, KIT Press, Royal Tropical Institute.

Esposito, Roberto (2003), *Communitas. Origen y destino de la comunidad*, Buenos Aires, Amorrortu.

Hayami, Y. y V. Ruttan (1985), *Agricultural development: An international perspective*, Baltimore, John Hopkins University Press.
Lucas, Antonio y Pablo García (2002), *Sociología de las organizaciones*, México, D.F., McGraw-Hill.
Maldonado, Tomás (1994), *Lo real y lo virtual*, Barcelona, Gedisa.
Martín, Fernando (2002), *Contribuciones para una antropología del diseño*, Barcelona, Gedisa.
Mayo, Andrew y Elizabeth Lank (2003), *Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning)*, Barcelona, Gestión 2000.
Mendel, Gérard, Mireille Weiszfeld y Philippe Roman (1994), *Hacia la empresa democrática*, Buenos Aires, Lugar Editorial.
Miranda, Byron (2003), *Capital social, institucionalidad y territorios: El caso de Centroamérica*, Nicaragua y Costa Rica, IICA-SIMAS.
Moos, Kanter (s/f), *When Giants Learn to Dance. Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*, Gran Bretaña, Simon & Schuster.
Morin, Edgar (2001), *El método. Las ideas,* Madrid, Cátedra.
Mulgan, Geoff y otros (2007), *In and out of sync. The challenge of growing social innovations*, Londres, NESTA.
Naciones Unidas (1999), *Las Naciones Unidas y los negocios* (DPI/1820/Rev.2), Nueva York, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, julio.
___ (2005), *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Una mirada desde América Latina y el Caribe* (LC/G.2331-P), José Luis Machinea, Alicia Bárcena y Arturo León (coords.), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), junio. Publicación de las Naciones Unidas, Nº de venta: S.05. II.G.107.
RISALC (Red de Instituciones Sociales en América Latina y el Caribe) (2006), Foro virtual "Innovación en programas de juventud en riesgo" [en línea], Santiago de Chile, <http://stnt01.eclac.cl/wbe/default.asp?boardid=Innovacion> [8 de febrero de 2006].
Rogers, Everett (1986), "Models of knowledge transfer: critical perspectives", *Knowledge Generation, Exchange, and Utilization*, G.M. Beal y otros (eds.), Boulder, Westview Press.
Roobeek, Annemieke (1988), *Een race zonder finish: de rol van de overheid in de technologiewedloop*, Amsterdam, VU Uitgeverij.
Sachs, Jeffrey (2005), *El fin de la pobreza. Cómo conseguirlo en nuestro tiempo*, Barcelona, Debate.
Senge, Peter (2000), *La danza del cambio. Más allá de la quinta disciplina*, Barcelona, Gestión 2000.
The Young Foundation (2007), *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, Londres, The Basingstoke Press.
Wissema, J.G. y L. Euser (1988), *Samenwerking bij technologische vernieuwing*, Deventer, Holanda, Kluwer.

Anexo 1

Metodología

El proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, que ha dado lugar a las tres ferias de la innovación realizadas hasta ahora —en Santiago, en 2005; México, D.F., en 2006; y Porto Alegre (Brasil), en 2007—, se organiza mediante un concurso anual, que es la vía para identificar las iniciativas innovadoras. Esta identificación implica un delicado proceso de análisis, evaluación, selección y premiación, en que la evaluación de cada uno de los proyectos presentados permite reconocer la calidad de cada iniciativa innovadora, su sostenibilidad económica y política, y las posibilidades de réplica creativa. De este modo, el concurso es la primera actividad orientada a propiciar la difusión de los proyectos y a facilitar que sean replicados creativamente en otro contexto, sea este local, intermedio, nacional o regional. En esta iniciativa de la CEPAL y la Fundación W.K. Kellogg, el método de sistematización de las lecciones aprendidas se enlaza, sin confundirse, con el proceso de evaluación de los proyectos que se consideran portadores de alguna innovación en el campo social. El presente documento tiene como objetivo la sistematización ya mencionada, a partir del conjunto de iniciativas y no de cada uno de los proyectos seleccionados. En general, tanto en los propios proyectos como en la CEPAL ya se ha llevado a cabo la sistematización de cada experiencia. Como lo expresan varios de los responsables de los proyectos, la participación en el concurso ha promovido el análisis sistemático de sus propias iniciativas, el que se ha enriquecido con los aportes de la visita de campo.

Los dos aspectos principales de la sistematización objeto de este documento son, por un lado, los aprendizajes que los protagonistas refieren a partir de su experiencia y, por otro, las enseñanzas que pueden extraerse de esta en la medida en que contiene la potencialidad de lo replicable; esto último involucra puntos de vista externos, por ejemplo, el de los diseñadores de política pública. El eje de la sistematización ha sido el aprendizaje y la enseñanza que cada uno de estos proyectos representa para quienes se encuentran comprometidos en el campo social[1].

Al hablar de aprendizajes se hace referencia a la experiencia personal de los actores de cada proyecto. ¿Cómo hicieron los autores del libro para recabar esa experiencia? En primer lugar, se eligieron aquellos participantes que pudieran ser entrevistados personalmente. Como el proceso de sistematización comenzó en la segunda feria del concurso, en México, solo se incluyeron en esa ocasión 4 de los 5 ganadores de la primera feria y los 16 finalistas de esa edición. La segunda aplicación de la metodología, en 2007, permitió validarla y recabar información personal de los 12 finalistas de la tercera edición de la feria, que tuvo lugar en Porto Alegre en ese mismo año[2].

En segundo lugar, todos los proyectos se agruparon en tres conjuntos, con el fin de homogeneizar el tipo de problemas y de interrogantes. Los temas correspondientes a los tres grupos fueron generación de ingresos, afirmación de derechos y atención a la juventud en riesgo. Las razones por las cuales se eligió esta agrupación se exponen en el capítulo I.

En tercer lugar, en 2006 los representantes de los proyectos respondieron una serie de preguntas básicas de carácter autobiográfico y orientadas al aprendizaje personal en la experiencia correspondiente. De ahí surgió la ficha de los participantes, que contiene información valiosa sobre todo en cuanto al aprendizaje personal, y sirve para construir el perfil del innovador latinoamericano y caribeño.

En cuarto lugar, en el curso de las dos ferias se sostuvieron entrevistas con los representantes de cada proyecto en relación con los resultados y los principales logros, las dificultades encontradas, los factores de éxito y los aprendizajes. Además se llevaron a cabo entrevistas

---

1 Se llama enseñanza a todo aquello que los demás obtienen como aprendizaje de estos proyectos desde una mirada externa. Los aprendizajes corresponden a aquello que los protagonistas extraen y comunican de su propia experiencia, independiente de la conciencia que tengan de ello.

2 La Feria de Porto Alegre reveló, entre otras cosas, que entre 2005 y 2007 adquirieron importancia los proyectos relacionados con la afirmación de derechos civiles y políticos, particularmente los que se relacionan con gobiernos locales y nacionales, por sobre los proyectos generadores de ingreso o los que ofrecen respuestas a la juventud en alto riesgo social.

en profundidad, que fueron grabadas y transcritas, en las que se aplicó la conocida técnica de completar frases. Los facilitadores daban el pie (según la jerga del teatro) y los entrevistados respondían brevemente, completando la frase con lo primero que les venía a la cabeza. Emerge ahí aquello que es subjetivamente más importante, lo que ha dejado huella, lo que se considera realmente importante. En el anexo 5 se presentan las matrices elaboradas a partir de esas intervenciones espontáneas.

En quinto lugar, se realizó un micro taller de una hora, con los grupos entrevistados cada día[3]. En este breve espacio se hizo una ronda de presentaciones, cada cual validó los aprendizajes registrados en la matriz de intervenciones espontáneas, y además escogió entre uno y tres de los aprendizajes reconocidos en otros proyectos, que hacían eco con su propia experiencia. A continuación se efectuó una ronda de comentarios sobre los aprendizajes de los otros proyectos que resultaron más significativos para cada uno de los participantes. Esta dinámica creó un ambiente especial, pues cada cual resaltaba el decir de los otros. De esta forma, y según lo señalado por los actores de estas experiencias, al ser apreciado por el grupo cada aprendizaje volvía como producto inmediato a sus gestores y era reapropiado por ellos; todo gracias al decir de sus semejantes. Además de cumplir con el objetivo de validar el propio aprendizaje y retroalimentar el de los demás, este intercambio elevó el sentido de colectividad de los participantes. Como actividad educativa de carácter horizontal y participativo representa, en acción, el ciclo virtuoso que lleva del aprendizaje a la innovación, en una escala minúscula pero significativa.

En sexto lugar, en la Feria de México se grabaron las exposiciones de los proyectos ante el Comité de Selección y se extrajeron de estas los logros, las dificultades, los factores de éxito y los aprendizajes que aparecen en la superficie discursiva de estos proyectos. Este rico material se procesó y contrastó con la documentación proveniente de los proyectos. Luego fue revisado por el equipo de la CEPAL, junto con los resúmenes de cada proyecto (incluidos en el anexo 6), los informes de las evaluaciones que se practican a cada uno en las diferentes fases, además de publicaciones, videos, fotografías y otros materiales originados en los proyectos mismos, y se extrajeron otros aprendizajes identificados por los propios protagonistas. Lo anterior tenía como finalidad extraer testimonios y referencias ejemplares que favorecen la reflexión.

Finalmente, la información recopilada según la enumeración anterior dio lugar a tres "documentos generadores" (uno para cada

[3] En México se formaron tres grupos, con los 16 finalistas de ese año y los 4 ganadores del ciclo anterior; en Porto Alegre dos grupos, con los 12 finalistas de ese ciclo (pues los ganadores del ciclo anterior ya habían participado en los talleres de México).

grupo temático) que resumen, según los criterios de esta sistematización, lo aprehensible respecto de las dificultades que enfrentó cada proyecto, los factores que incidieron en su éxito y los aprendizajes que los representantes obtuvieron de su experiencia en la feria.

¿Cómo se obtuvieron las enseñanzas?

En primer lugar, en mayo de 2007 se realizó en Cartagena de Indias (Colombia), un taller con los miembros del Comité de Selección, en que se que utilizó como material de base el relacionado con los aprendizajes, resumido en los documentos generadores. En el curso del taller hubo dos hechos especialmente relevantes para esta sistematización de las enseñanzas. Por un lado, los autores presentaron una recopilación de los diversos criterios de postulación, de evaluación y de premiación utilizados a lo largo del concurso, y propusieron un conjunto de criterios de sistematización. El Comité de Selección revisó los criterios definidos por ellos, a la luz de esa recopilación, y se validó la exposición que se presenta en el capítulo I. Por otro lado, se obtuvo orientación sobre aquellos aspectos que los miembros del Comité de Selección consideraron especialmente replicables de cada proyecto, y sobre las recomendaciones de política pública que podrían derivarse de estas experiencias.

En segundo lugar, cada uno de los tres documentos generadores, validado, sirvió de base para una discusión con expertos de diversas áreas, con el fin de enriquecer la interpretación de la información. Para cada grupo de proyectos se consultó a tres expertos, cada uno de los cuales respondió, por escrito, una serie de preguntas anexas al documento generador respectivo, y sobre la base de esas respuestas se organizaron tres conferencias telefónicas. La conversación, organizada por rondas y moderada por los autores de los documentos, fue registrada, grabada y transcrita, y constituyó otro insumo esencial para extraer las enseñanzas.

El tercer medio utilizado para extraer las enseñanzas de los proyectos fue revisar detalladamente los informes de las visitas de campo realizados por los evaluadores que conocieron los proyectos considerados en esta sistematización; en los informes se les pregunta explícitamente por aquellos elementos que consideran innovadores y replicables. Una lista exhaustiva de los elementos más relevantes que provienen de estos informes se puede encontrar al final del apartado correspondiente a cada grupo de proyectos, en el capítulo IV, bajo el título "Algunas enseñanzas específicas para la replicabilidad".

El capítulo IV, "Enseñanzas útiles en el diseño de políticas públicas y en la promoción de la replicabilidad", recoge el material obtenido en las conferencias mencionadas así como los resultados del taller con el

Comité de Selección, procesados y presentados a través del prisma de los autores. El trabajo de redacción de la sistematización rescata aquello que se considera más relevante, después de que la información ha pasado por distintas etapas de elaboración, hasta llegar a la versión final que contiene lo que cabe aprender y aplicar de estas innovaciones. La sistematización subraya algunos aspectos de las innovaciones, sin agotar material, para llamar la atención sobre su potencial de enseñanza y aprendizaje. En definitiva, los factores que facilitan la replicabilidad, más allá del reconocimiento público, constituyen el desafío de la sistematización.

El capítulo V, dedicado al marco de la innovación, contiene referencias teóricas y prácticas que permiten discernir los caminos posibles para la mejor diseminación de las innovaciones encontradas. En las conclusiones se señalan los principales requisitos para el éxito de una estrategia que facilite la identificación, comunicación y multiplicación de las mejores innovaciones de América Latina y el Caribe en el campo social.

Secuencia de pasos de la sistematización

El proceso de sistematización realizado se puede describir mediante la siguiente secuencia cronológica:

ACCIÓN	PRODUCTO PRINCIPAL
1. Evaluación, selección y premiación de proyectos	Criterios y resumen o ficha por proyecto, a cargo de evaluadores externos a la CEPAL, del Comité de Selección y del equipo de proyecto de la CEPAL
2. Feria de la innovación social, México, 2006	Ficha de los participantes
	Entrevistas a los representantes de los 16 proyectos finalistas de 2006 y de 4 ganadores de 2005
	Cuadro de aprendizajes del microtaller grupal.
	Aprendizajes a partir de la exposición de los proyectos
3. Extracción de otros aprendizajes sobre la base de los documentos de cada proyecto 2005-2006	Enseñanzas de acuerdo con los productos y publicaciones de cada proyecto, elaboradas por el equipo de proyecto de CEPAL
4. Taller con el Comité de Selección	Validación de criterios
	Identificación de lo replicable de los proyectos
	Recomendaciones para el diseño de política pública

ACCIÓN	PRODUCTO PRINCIPAL
5. Foros temáticos de expertos	Lectura de los proyectos de afirmación de derechos, generación de ingresos, y juventud en riesgo Orientaciones para obtener las enseñanzas de los proyectos innovadores
6. Feria de la innovación social, Porto Alegre, Brasil, 2007	Entrevistas a los representantes de los proyectos finalistas de 2007 y ganadores de 2006 Matriz de aprendizajes del microtaller grupal. Aprendizajes identificados a partir de la exposición de los proyectos Esta experiencia sirve para verificar la metodología de sistematización y las conclusiones obtenidas con la muestra anterior
7. Revisión de los formularios de evaluación de los proyectos finalistas	Revisión de aquello que los evaluadores destacaron como innovador o replicable, con el fin de aportar a las enseñanzas sobre la replicabilidad
8. Análisis y síntesis para la redacción del libro de sistematización	Concepto de innovación, evolución de los criterios, teorías sobre la diseminación de las innovaciones, comparaciones y conclusiones

El valor agregado por la sistematización

La reflexión de la propia práctica se transforma en experiencia de los innovadores, pero la sistematización, que implica comparar, diferenciar y teorizar, agrega a ese saber el valor de lo comunicable, reapropiable y reaplicable. Así, la sistematización se inscribe como otra fase del proceso que genera conocimiento a partir de las experiencias innovadoras; es el punto de llegada de cualquier estrategia de difusión de innovaciones que pretenda un impacto efectivo. Los proyectos contenidos en este libro han atravesado un largo proceso de selección —de la postulación a la premiación—, que garantiza la presencia, en cada uno de ellos, de elementos innovadores. Uno de los retos de esta sistematización es identificar, en estas experiencias innovadoras, aquellas ideas con mayor potencial de ser replicadas en otros proyectos o en otros países, y que puedan ser incorporadas en el diseño de las políticas públicas. De modo que el objetivo de esta sistematización es facilitar la emergencia del conocimiento reaplicable que tienen estas experiencias, y que es la esencia de toda innovación.

Un caso ejemplar, por contraste a lo expuesto anteriormente, se presentó en la Feria de Porto Alegre de 2007. El proyecto Educación

inclusiva, del Perú, demostró haber alcanzado el punto en que la experiencia es visible para todos, en un momento en que se ha logrado cambiar el marco jurídico y por tanto existe interés por parte de los gestores de la política pública; pero ¿cuál es un obstáculo próximo para la difusión masiva de esa experiencia? Ese obstáculo, identificado claramente en el proceso de evaluación, es que la experiencia no ha sido sistematizada. Esto quiere decir que no ha sido arrancada del ámbito subjetivo de los participantes, que no ha sido objeto de registro —aunque sí de reflexión, puesto que esta es indispensable para que se hable de "experiencia"—, y que no está disponible para otros más allá de la comunicación personal de los protagonistas. Ese aprendizaje de los gestores del proyecto nos enseña a todos que, con frecuencia, los procesos carecen de los recursos internos para culminar la sistematización de la propia experiencia o para comunicarla. Así, se desaprovecha una fuente de conocimiento útil para la innovación en América Latina y el Caribe, así como en otras partes del mundo.

Para el registro de los aprendizajes significativos y de las enseñanzas comunicables, se requirió de una mediación facilitadora, provista por los autores del libro. El material procesado, comparado con otras experiencias y contrastado con la teoría, da lugar a la interpretación de conjunto que aporta la sistematización. Con la sistematización, el concurso completa su acción propiciadora, al reconocer y destacar lo innovador de cada proyecto, al publicarlo, al ponerlo al alcance de los demás, de manera que cada uno de ellos termina por ser nombrado como un "proyecto innovador" en la esfera pública e internacional. Los proyectos son potenciados por el concurso como portadores de un mensaje, y con ello la Feria de la innovación se ha convertido en un caldo de cultivo para la innovación en América Latina y el Caribe, en un espacio donde circulan nuevas ideas y donde todos encuentran un motivo para seguir soñando que lo justo es necesario y posible.

Anexo 2

Breve descripción de los tres primeros ciclos del concurso

A la primera convocatoria, correspondiente al ciclo 2004-2005, se presentaron 1.602 postulantes, inicialmente evaluados por funcionarios de la CEPAL, de los cuales 597 cumplieron con las condiciones mínimas[1] y pasaron a la primera fase de evaluación externa. Esta última es llevada a cabo por expertos externos a la CEPAL, especialistas en cada uno de los temas del concurso, que evalúan los proyectos sobre la base del formulario previamente diseñado por el equipo de proyecto en la CEPAL. Los resultados de este proceso permitieron al Comité de Selección escoger 100 proyectos. A estos se les solicitó información adicional mediante un formulario que contiene una sección general, en que se profundiza en la ejecución de la iniciativa, y una específica a cada proyecto, que contiene una serie de preguntas referentes a dudas o aspectos que requieren mayor profundización. La información adicional fue nuevamente evaluada por dos evaluadores externos, expertos en cada tema, los cuales tienen la oportunidad de debatir sus juicios sobre cada proyecto y llegar así a un acuerdo sobre las características de la innovación, su sostenibilidad y su replicabilidad. Luego, el Comité de Selección escogió 45 proyectos para ser visitados en el terreno. Esta visita la lleva a cabo un evaluador externo, con el apoyo del equipo de proyecto, a partir de una guía de visita de campo previamente preparada por la CEPAL. Como resultado de esas visitas, el Comité de Selección escogió 20 proyectos finalistas que,

[1] Ser ejecutado en un país miembro de la CEPAL, por una de las organizaciones consideradas en el concurso, en los temas definidos; tener mínimo dos años de ejecución efectiva y alguna característica innovadora.

de acuerdo con las bases del concurso, fueron invitados a participar en la feria de la innovación del ciclo correspondiente.

En noviembre de 2005 se realizó la primera Feria de innovación social, en la sede de la CEPAL en Santiago de Chile. Cada uno de los proyectos finalistas contó con un pabellón en el que tuvo oportunidad de dar a conocer su experiencia, además de presentarla ante el Comité de Selección en una sesión abierta al público. Al cabo de tres días de intenso trabajo, el Comité anunció los cinco ganadores, cuyas experiencias fueron difundidas por los más diversos medios. Ese mismo año se hizo la segunda convocatoria del concurso, que contó con 979 postulaciones, de las cuales 286 pasaron a la primera fase de evaluación externa y 53 a la segunda fase, en que se les solicitó información adicional. De esos proyectos, 25 fueron visitados en el terreno y el Comité de Selección escogió 16 proyectos finalistas.

En noviembre de 2006 se realizó la segunda Feria de innovación social, en la Universidad Autónoma Metropolitana, sede Xochimilco, en México, D.F. Fue la ocasión para que los autores de este libro iniciaran su trabajo. En el curso de la feria estos realizaron una serie de entrevistas y talleres con los representantes de los proyectos en torno a las dificultades, los factores de éxito y los aprendizajes identificados por ellos. Se aprovechó la ocasión para analizar, con los mismos instrumentos, las experiencias de los cuatro proyectos ganadores de la primera edición del concurso, que asistieron a la segunda Feria[2]. Los resultados de esas actividades se incluyen en este libro.

En el año 2007 culminó la reflexión sobre los proyectos que participaron en la Feria de México, con un taller y tres foros virtuales coordinados por los autores del libro. En el taller participaron los miembros del Comité de Selección y la Directora del proyecto, quienes discutieron la primera sistematización así como los criterios de postulación, selección y premiación. En cada uno de los foros, realizados por vía telefónica, participaron expertos de las tres áreas en que se agruparon los proyectos para la sistematización, de acuerdo con su principal objetivo: generación de ingresos, juventud en riesgo y afirmación de derechos. Ese mismo año se realizó la tercera convocatoria al concurso, para la cual se recibieron 806 postulaciones, de las cuales 410 cumplieron las condiciones mínimas y pasaron a la primera fase de evaluación externa. De estos proyectos, 64 fueron seleccionados por el Comité para continuar a la siguiente fase, se les solicitó información adicional y 20 fueron visitados en el terreno. 12 proyectos llegaron a la fase finalista y fueron invitados a la Feria de innovación social, celebrada del 4 al 7 de diciembre en la Plaza de la Aduana, en Porto Alegre, Brasil. Allí nuevamente se aplicó la metodología utilizada en la Feria de México de 2006, para enriquecer el avance en la sistematización con los nuevos ejemplos, verificar algunas hipótesis y enriquecer la reflexión con nuevas enseñanzas y aprendizajes.

---

[2] El proyecto Ecoorganica, ganador del cuarto lugar en 2005, no asistió por razones internas de esta organización.

Anexo 3

Países de América Latina y el Caribe que son miembros de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Antigua y Barbuda	Costa Rica	Honduras	San Vicente y las Granadinas
Argentina	Cuba	Jamaica	Santa Lucía
Bahamas	Dominica	México	Suriname
Barbados	Ecuador	Nicaragua	Trinidad y Tabago
Belice	El Salvador	Panamá	Uruguay
Bolivia	Granada	Paraguay	Venezuela (República Bolivariana de)
Brasil	Guatemala	Perú	
Chile	Guyana	República Dominicana	
Colombia	Haití	Saint Kitts y Nevis	

Anexo 4

Enseñanzas sobre la replicabilidad según los evaluadores

Uno de los desafíos para el equipo de proyecto de la CEPAL y para los evaluadores externos de las diferentes fases fue la identificación de los elementos innovadores y de los replicables en cada uno de los proyectos. Los formularios de evaluación contienen varias preguntas específicas al respecto, mediante las cuales se pretendía uniformar los criterios para identificar unos y otros. El cuadro siguiente fue elaborado a partir de una revisión de esos formularios.

GENERACIÓN DE INGRESOS

Proyecto	Lo replicable
Lét Agogo, Haití (2005)	• Organización que se propone como "promotora y facilitadora del desarrollo", formada por técnicos y profesionales (Veterimed) con capacidad para liderar, "facilitar procesos" y crear alianzas, siempre en contacto directo con la comunidad. • Metodologías prácticas que promueven la participación, sencillas, y de investigación rápida: el Método acelerado de investigación participativa (MARP) y la Intervención geográfica especializada (IGS).

GENERACIÓN DE INGRESOS

Proyecto	Lo replicable
	• La creatividad y la capacidad de la institución que lo implementa de adaptar y hacer cambios tecnológicos, con el concurso de diversos agentes (por ejemplo, Intervet) y de los productores asociados, para concebir y diseñar un sistema o modelo de producción adaptado a condiciones de extrema marginalidad: precariedad de las vías de acceso y de las comunicaciones, escaso nivel de educación y falta de energía eléctrica, entre otras dificultades. • Multiplicación del proceso tecnológico mediante el desarrollo de capacidades y acompañamiento técnico de la comunidad. • Sistema de mercadotecnia que ha redundado en el éxito del logo y del nombre del producto, así como en la confianza de los consumidores. • La estrategia de relaciones públicas y de mercadeo es llevada a cabo por una unidad especializada, la Central de abastecimiento y comercialización, que está formada como una microempresa con participación equitativa de los grupos interesados.
Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina (2005)	• Autogestión desde sus inicios con apoyo de un agrónomo que vive en la comunidad. Todos los participantes son socios de la empresa, con algunas excepciones de profesionales que son contratados por la misma. • Cambio en los productos, en las prácticas, en los procesos, en los procedimientos, y en los usos, para diferenciarse y adecuarse a las necesidades de los usuarios. • Recuperación de productos tradicionales y procesamiento para añadirles valor agregado. • Alianza entre campesinos o productores innovadores, y técnicos y profesionales “con vocación social, efectivamente comprometidos”. • “Alianzas con terceros” desarrolladas a partir de los logros progresivos de la organización. • Organización de los productores para “salir directamente” a los mercados, en vez de “conformarse con los intermediarios locales”. • Estrategia competitiva de inserción en nuevos mercados. • Estrategia de mercadeo a lo largo de la cadena comercial: de la feria mayorista a la minorista, de esta a los distribuidores de hoteles o supermercados, para llegar a la entrega directa a vendedores en determinados nichos. • Diversificación de recursos financieros, como ahorros personales, préstamos, y venta de proyectos y de servicios. • Modelo de desarrollo desde “lo propio” hacia los mercados y “de abajo hacia arriba”, ampliamente participativo, con una fuerte apuesta en el desarrollo de las capacidades. • Desarrollo de módulos de capacitación propios.

GENERACIÓN DE INGRESOS

Proyecto	Lo replicable
	• Iniciativas de carácter cultural -museos, recopilaciones, festivales y muestras- que junto con atraer turistas internacionales, le dan valor a lo propio y lo difunden para atraer nuevos aliados. En definitiva, la empresa se va legitimando ante la sociedad en un sentido amplio. • Difusión de lo que se aprende, para que otros vecinos se sumen a estas iniciativas, además de aprendizaje permanente de la propia experiencia sistematizada. • Amplia participación, que incluye la incorporación de mujeres y jóvenes. • Consideraciones de género y de edad en la distribución de funciones y tareas, además de los criterios de capacidad. Atención al equilibrio entre jóvenes y personas mayores, hombres y mujeres, en las funciones directivas.
Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu—kellu, Bolivia (2006)	• Amplia participación de los miembros de la comunidad en la definición del problema y en la elección de la mejor alternativa técnica, con el apoyo de la organización no gubernamental. La erradicación de la planta depende enteramente de esa participación. • Alianza entre el gobierno local y la organización comunal. • Procesos de “empoderamiento” de grupos “típicamente excluidos” a partir de una situación concreta. • Adopción de una técnica que efectivamente permite extirpar y erradicar la planta. • Cartillas de capacitación para el manejo de fármacos, productos veterinarios y mercadotecnia.
Programa Noreste de ProNaturaleza, Perú (2006)	• Transformación de una forma de producción extractiva y depredadora en una sustentable, que genera ingresos a los miembros de la comunidad, junto con proteger y reproducir especies en peligro de extinción. • Responsabilidad de las propias comunidades, que actúan como “vigilantes y primeros practicantes” del manejo sustentable de los recursos naturales. • Amplio aporte de trabajo comunitario, que se puede movilizar cuando se encuentra un espacio franco de participación y cuando existe un beneficio concreto del trabajo conjunto, que se reparte equitativamente. • Conjunción de los esfuerzos de una organización no gubernamental y del gobierno local para apoyar el desarrollo comunitario. • Organización no gubernamental con aptitudes técnicas, visión y disposición de mediano y largo plazo, que apuesta por desarrollar las competencias y capacidades locales; esto se transforma en una inversión en capital humano y social, con lo cual las comunidades modifican sus prácticas y aprenden de su propia experiencia.

GENERACIÓN DE INGRESOS

Proyecto	Lo replicable
	• Modelo referente de gestión de los recursos que produce resultados significativos, incluida la recuperación de especies en colapso o riesgo de extinción; el modelo tiene su origen en las necesidades de la comunidad y en sus propios recursos. • Modelo organizativo y de intervención replicable, con proyección de 10 años, en comunidades con fuerte dependencia del desarrollo que incluye la conservación de recursos naturales, en áreas protegidas o reservas de diversa índole, y sus áreas amortiguación. Incluye grupos o asociaciones especializados, por ejemplo, en aguaje[a], paiche[b], palmito, tortugas taricayas[c], o turismo, que desarrollan su respectivo plan de manejo, de negocio o de inversión, se someten a la normativa vigente y obtienen ingresos o productos en proporción al trabajo aportado. • Participación voluntaria de la comunidad en "turnos y rondas" de vigilancia, en contacto con los guardaparques, con lo que cumplen un rol de "fiscalizadores colaboradores". • Sistema de organización con diversos representantes, directivos de las asociaciones y empresas, y agentes comerciales y públicos, que participan en la administración del proyecto, así como en instancias consultivas o de coordinación y colaboración.
Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú (2006)	• Tecnología productiva apropiada, adaptada y asumida que además es fruto de la autogestión. Esta tecnología se relaciona con el sistema productivo "Iniquilla", tanto extensivo como intensivo, de truchas de calidad en lagunas de puna (a más de 4.200 metros sobre el nivel del mar); bien podría ser replicada[d], posiblemente con excepción de la producción propia de alevinos que requiere un desarrollo tecnológico mayor. • Organización del trabajo; todos los socios participan en grupos de tarea y son remunerados en proporción directa al trabajo realizado. Esto se traduce en una fuente de ingreso para los socios, con lo que baja la "presión" por repartir todas las utilidades anuales, que se pueden destinar a nuevas inversiones. • Desarrollo de una estrategia de mercadeo que incluye agregar cada vez más valor al producto para la venta[e]. • Una vez que se establece el canal de comercialización, es puesto a disposición de otros productores de la zona. • Capacitación de miembros de la comunidad para la investigación y el desarrollo de nuevas demandas potenciales. • Desarrollo empresarial con responsabilidad social y ambiental.

[a] Palmera de frutos comestibles, originaria del Perú; su nombre científico es ***Mauritia flexuosa***.

[b] Pez de la Amazonia, de gran tamaño y alto valor comercial debido a la calidad de su carne, cuyo nombre científico es ***Arapaima gigas***.

[c] Tortuga de la familia de los ***Podocmenidie*** que vive en los grandes ríos y lagos de la Amazonia.

[d] De hecho ya esta siendo replicada en otras regiones de la puna peruana con el apoyo de esta asociación.

[e] Hoy en día se vende trucha ahumada y enlatada.

GENERACIÓN DE INGRESOS

Proyecto	Lo replicable
Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, Artesanías de Colombia, Colombia (2006)	• Aplicación del análisis de cadenas de producción y comercialización a las artesanías, adaptado además con criterio territorial. Ello permite la dedicación a los eslabones débiles de cada cadena, y el comprometer a los actores y agentes con un determinado modelo de desarrollo local. La Política nacional de joyería de Colombia, por ejemplo, incorpora el análisis de cadenas productivas. • Sistema de incentivos técnicos, materiales, monetarios e intangibles, tales como el reconocimiento, la capacitación y el rescate de valores tradicionales, ligado a compromisos de innovación concretos, de carácter contractual. • Asesoría integral respecto del cambio técnico en la producción artesanal, que incluye nuevas herramientas con requerimientos ergonómicos, y se orienta a los requerimientos del mercado. • Soporte de comercialización y desarrollo de competitividad para productores artesanales. • El modelo organizativo ha sido diseñado para que se multiplique y resulte replicable, y lo pone en movimiento un animador, un motivador del proceso, un líder que une a los artesanos con gobernantes, agricultores y comerciantes del resto de la cadena. • Papel del Estado: la secretaría técnica actúa como una gerencia del proceso; la mesa de concertación es similar a una junta directiva, donde todos participan debido a la relación de esta con el proceso, pero voluntariamente. La relación con el gobierno está centrada en que los planes municipales y departamentales incluyan las acciones que deben ejecutarse en cada minicadena.
Rescate de semillas tradicionales, Colombia (2006)	• Desarrollo de alternativas productivas generadoras de ingreso para sustituir cultivos ilícitos, a partir de un certero análisis de la situación existente y de las alternativas viables. • Promoción de la cultura tradicional como complemento del desarrollo productivo —música, danza y artesanía—, bajo un convencimiento profundo de la necesidad del cambio. • Recuperación de semillas tradicionales para introducirlas en el mercado y creación de valor agregado a partir de productos tradicionales, utilizándolos para la producción de artículos de consumo popular, como los espaguetis preparados con harina de quinua. • Articulación efectiva de los intereses de grupos intergeneracionales: adultos mayores y jóvenes.
Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes peruanos, de Artesanías Pachamama, Perú (2006)	• Transformación de una actividad familiar en un medio para generar ingresos, lo que ha permitido el “empoderamiento” de las mujeres en comunidades tradicionalistas. • Desarrollo de una organización de mujeres moderna y competitiva, debidamente legalizada, a partir de una actividad tradicional.

GENERACIÓN DE INGRESOS

Proyecto	Lo replicable
	• Calificación y control de calidad para cumplir con los estándares exigidos por el mercado internacional. • Acciones de responsabilidad social empresarial ("Asociación manos que ayudan"), como el "comedor popular" y el "padrino escolar" en que se acoge a un niño con dificultades para sostenerse en la escuela, y apoyo a proyectos comunitarios. • Incentivos complementarios para las socias, como el fondo de préstamos y la capacitación permanente para lograr productos de alta calidad y mejorar la organización. • Generación de ingresos como estrategia de dignificación del trabajo y de participación de las mujeres en la esfera civil y pública.
Asociación de los pequeños agrosilvicultores del proyecto RECA, Brasil (2007)	• Unión de inmigrantes y comunidades arraigadas en la zona, los seringueros[f], que luego de algunos conflictos y movidos por la necesidad de mejorar las condiciones de vida de todos, logran crear una organización comunitaria participativa. • Rescate del conocimiento local para identificar frutos y elaborar productos comercializables, con valor agregado, que generen empleo e ingreso. • Adaptación de los procesos a las condiciones particulares, como en el caso del "esquema de compra de las materias primas", que permite adquirir los bienes y servicios para el consumo familiar con el primer pago, y con el ajuste final hacer otro tipo de gastos, como pago de tierras, mejoras o ampliar la siembra. • Prácticas organizativas innovadoras para facilitar la integración de miembros de muy diverso origen (comunidades de desplazados y migrantes); en particular los sistemas de seguimiento y coordinación de actividades, así como los procesos de decisión por medio de esquemas democráticos. • Educación de los jóvenes de RECA, que combina el aprendizaje técnico o tecnológico, en una institución especializada, con el trabajo y la vivencia con su familia. • Integración de toda la familia en el trabajo que se realiza, particularmente en los aspectos de cultivo y trabajo del campo, sin descuidar la educación de los niños, niñas y jóvenes de la comunidad.
Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador (2007)	• Actividades productivas y generadoras de ingreso en el marco de una estrategia de "desarrollo integral sustentable", que incluye por ejemplo el desarrollo turístico. • Microemprendimientos y otros proyectos complementarios, sobre la base de un desarrollo organizativo comunitario y del "empoderamiento" de la población indígena que hoy ocupa el gobierno local.

[f] Habitantes de la Amazonia que se dedicaban a la extracción del caucho en su época de bonanza.

GENERACIÓN DE INGRESOS

Proyecto	Lo replicable
	• Proceso de sensibilización, debate, capacitación y organización de la comunidad, previo al desarrollo de cada iniciativa. • Enjambre de organizaciones de distinto tipo, con intereses específicos diferentes, al servicio de una causa común: "un lago limpio" y unas mejores condiciones de vida y de ingreso para los comuneros. Más que la planta de tratamiento, que es una tecnología conocida, aunque "pionera en Ecuador", lo replicable sería la articulación de actores y agentes, públicos y privados, alrededor de su instalación, mantenimiento y multiplicación en la región. Se proyectan 14 plantas alrededor del lago. • Recreación de la "minga" (trabajo comunitario tradicional) en un nuevo marco de desarrollo local. • Combinación de actividades de protección del medio ambiente y de generación de ingresos.

JUVENTUD EN RIESGO

Proyecto	Lo replicable
Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Grupo Ceiba, Guatemala (2005)	• Organización de un grupo de jóvenes de la comunidad, que han sido miembros y víctimas de las maras y las drogas; los jóvenes se capacitan para el trabajo de animación social en la calle, para hacer teatro, actividades ocupacionales, campañas de limpieza y promoción de la mujer, y para atraer a pares que han vivido la misma o similar situación y trabajar con ellos. • Acciones en las escuelas para dar oportunidades a los que son expulsados del sistema formal de educación. • Programa de nivelación acelerada en la educación primaria, para jóvenes cuya edad excede ampliamente la de sus compañeros. • Uso de la informática y las herramientas de comunicación, a través de Internet, como medio de formar a los jóvenes, de mostrarles realidades alternativas y de ofrecerles nuevas dimensiones de la vida. • Espacio de crecimiento personal y construcción de valores humanos, que al estar abierto a toda la comunidad, facilita el acercamiento entre esta y el programa. • Metodología de enseñanza activa y participativa a través de jóvenes mediadores —pares u homólogos. • Movilización de recursos afectivos y culturales de la comunidad, ausentes en las familias de muchos de los beneficiarios, para propiciar una educación envolvente o incluyente.

JUVENTUD EN RIESGO

Proyecto	Lo replicable
Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia (2006)	• Pacto implícito con los líderes comunitarios para que los jóvenes participen en el programa. • La confianza recíproca como base subjetiva de los acuerdos, que se cumplen. • Respuesta integral a las necesidades de los jóvenes mediante un abanico de servicios de diverso tipo, entre ellos, atender las demandas psicológicas y educativas; permite a los jóvenes salir del círculo vicioso que los condena a la violencia. • Proceso de transformación cultural y organizativa de la institución ejecutora ("COMFAMA se hace joven") y de sus aliados cercanos, en la preparación para el trabajo innovador con poblaciones en situación especial. • Módulos psicosociales y acompañamiento de los jóvenes para superar el miedo y la violencia. • Capacitación para el trabajo, realización de actividades recreativas y artísticas como medio y oportunidad para la reconstrucción del ser. Así aprenden, unos y otros, "nuevas formas de relacionarse". • Esfuerzos por integrar a jóvenes en riesgo en otros programas de COMFAMA, dirigidos a la población afiliada y sus familiares, de modo de reunirlos con los beneficiarios de estos. • Incorporación de jóvenes que han vivido situaciones de alto riesgo —pares u homólogos—, como facilitadores, instructores y acompañantes de los beneficiarios del programa. • Uso del deporte como medio de atraer a los jóvenes en riesgo y de promover formas de vida saludables. • Los propios jóvenes en riesgo organizan actividades con proyección comunitaria, como medio de transformar su imagen frente a la comunidad y frente a sí mismos. • Sistematización de la experiencia y comunicación de esta mediante documentos relativos a las áreas psicosocial, nutricional, sanitaria, recreativa, familiar, laboral, académica, psicológica, artística y cultural, "con el claro propósito de que sea de utilidad a otras entidades que quisieran desarrollar un proyecto semejante", lo que facilita su réplica creativa. • Asesoría, asistencia técnica y desarrollo de capacidades en otras organizaciones interesadas en replicar el modelo de intervención, como otra fuente de ingresos.
Prevención del abandono del hogar, Colombia (2006)	• Estrategia que contacta a los niños y niñas de la calle para motivarlos a que vuelvan a sus hogares y sus escuelas. • Trabajo en tres niveles de manera coordinada, el niño, la familia —en especial la madre— y la comunidad. Se utiliza una metodología propia desarrollada a partir de la sistematización de la experiencia, adaptada a la situación particular, en la cual la escuela y los docentes también se comprometen a realizar acciones que conduzcan a la reducción de la deserción escolar.

JUVENTUD EN RIESGO

Proyecto	Lo replicable
	• Respuesta integral de un equipo interdisciplinario para que los niños y adolescentes se mantengan en sus casas y centros de estudio en vez de tomar la calle. • Trabajo en alianza con la institución gubernamental rectora de la niñez (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF).
Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina (2006)	• Cambio en el paradigma de intervención que se impone dentro del poder judicial, y capacidad de enfrentar las resistencias del caso. • Respeto por las decisiones y tiempos de los jóvenes, y responsabilidad subjetiva (“empoderamiento”) de la persona (“convenio de responsabilidad”). • El joven se concibe como activo y articulado alrededor de la construcción de un proyecto de vida, que a la vez requiere de “otro” que lo sostenga y apoye en su iniciativa. • No todos los jóvenes pueden internalizar todo lo necesario al mismo tiempo o con la misma velocidad; hay resistencias y falencias, hay diversos estilos de aprendizaje. • Atención integral de un equipo multidisciplinario en las áreas relevantes: psicológica, social, técnico-jurídica; acompañamiento, becas de estudio en dinero, “capacitación permanente”, y revisión continua de la metodología utilizada para abordar a los jóvenes. • Figura del “acompañante”, persona especialmente capacitada para realizar una labor de apoyo y seguimiento en la toma de decisiones y en la responsabilidad que ellas implican. • Desarrollo de un proyecto de vida, marco bajo el cual el joven acepta cumplir con una serie de obligaciones y responsabilidades a cambio del apoyo que recibe. • Diversificación de las fuentes de financiamiento mediante una red de vínculos institucionales que facilitan las complementaciones, tales como “convenios de cooperación” interinstitucionales, colaboración de organizaciones no gubernamentales, Asamblea Legislativa, y apoyo de entidades complementarias como la “Cooperadora del Sistema de Sostén”.
Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, El Salvador (2007)	• Constitución de un internado en colegios politécnicos, dotado de un sistema de seguimiento, contención y vigilancia de los jóvenes internos, que son los más vulnerables del estudiantado. • Alianzas estratégicas con otros sectores de la población, desde los vecinos hasta los productores de achiote, que ofrecen los insumos cuyo procesamiento da empleo a los jóvenes. • Atención integral de los jóvenes: formación académica y vocacional, soporte psicológico, atención sanitaria, alojamiento, comida y vestido. • Incorporación al programa de jóvenes condenados a prisión, bajo tutela judicial y en el marco de una reducción de la pena.

JUVENTUD EN RIESGO

Proyecto	Lo replicable
	• Integración de los muchachos en riesgo y los internos con los alumnos regulares del instituto. • Práctica laboral de los muchachos en las empresas del Polígono Industrial Don Bosco, de manera que no solo se forman en la técnica concreta sino en todos los aspectos de la gestión de una empresa. • Integración con la comunidad de la zona, por medio de proyectos complementarios como la red de organizaciones, la guardería infantil, la erradicación de tugurios y la provisión de servicios de salud. • Provisión de atención primaria de salud y guardería de niños a la población del vecindario, con prácticas laborales de los muchachos en los campos de enfermería y educación preescolar. Esto constituye un reposicionamiento del joven frente a su comunidad. • Carácter autogestionario de los diferentes proyectos, ya sea en las áreas de empresas, educación, o salud. • Programa de ahorro, abonado por la familia o por algún mecenas por cuenta del muchacho, de modo que este disponga de medios para financiar su microemprendimiento al concluir su educación formal.

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil (2005)	• La alegría y la diversión —el circo, la música, y otras formas de creación—, que son atractivas para la mayor parte de los miembros de una comunidad, como tácticas para la elaboración del "mapa" de problemas y necesidades, así como para la promoción de la salud. • Seguimiento sistemático a indicadores epidemiológicos con la participación de líderes de la comunidad. • Mantenimiento, por parte de las comunidades, de la infraestructura de abastecimiento de agua, que suele ser el principal escollo de la gestión pública en relación con este elemento esencial para la salud de la población, especialmente en zonas apartadas. • La capacitación de los promotores comunitarios, con el fin de dotar a la comunidad de las habilidades necesarias para suplir las falencias del Estado. • Respuesta adaptada a las necesidades, con servicios como el de la "ambulancha" y un barco hospital.

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay (2006)	• Articulación de la comunidad con las autoridades locales, en el marco de una apuesta por la descentralización administrativa y la autogestión comunitaria. • Creación de un modelo de abajo hacia arriba (que nace de la comunidad), como una forma de satisfacer la necesidad concreta de una población; no es una receta impuesta desde niveles superiores de gobierno. • Atención adaptada a un diagnóstico participativo y preciso, mediante el cual se determina un paquete básico de servicios y los planes diferenciales. • Gestión transparente y "empoderamiento" de los equipos de trabajo y de los representantes comunitarios. • Sistema de copago[g] voluntario de los servicios de salud, lo que permite resolver las necesidades materiales del programa público sin poner en riesgo la equidad en el acceso —es posible pagar con trabajo y existen exenciones de pago—, sino más bien la aumenta, dado que mejora la provisión de servicios gratuitos. • Venta de medicamentos con un margen sobre el precio de compra de solo el 10%, en comparación con el promedio de 50% de las farmacias privadas. • Articulación entre el trabajo profesional del equipo del centro de salud y la comunidad, con lo que se desarrolla un modelo de atención y prevención adaptado a la realidad local y que la gente siente como propio. • La participación como la clave del proceso, pero no solo la ciudadana, sino también la de los principales actores políticos. • Contrato con los beneficiarios, en que se explicita la responsabilidad respecto del autocuidado de la salud tanto personal, como familiar y comunitaria. • Fomento de la organización comunitaria como medio de avanzar hacia grados superiores de autogestión, por ejemplo, la Red de mujeres sociosanitarias que desarrolla actividades de promoción, especialmente entre mujeres.
Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú (2006)	• Defensoras y defensores voluntarios, escogidos por las comunidades, que ofrecen acompañamiento a víctimas de violencia doméstica. • Dignificación y promoción del trabajo voluntario de las y los defensores, como táctica para preservar su legitimación frente a la comunidad. • Personas de la comunidad cooperan con el programa en forma voluntaria como una vía para "curar la discriminación" que han sufrido. • Inclusión de varones en la solución del problema, con lo que se logra que esta no sea una labor de exclusiva responsabilidad de las mujeres, y se facilita la comunicación con las autoridades, además de obtenerse el consecuente efecto demostrativo.

[g] Cabe recordar que en Paraguay, incluso la atención pública de salud implica un pago para el usuario.

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
	• Relación de cooperación con las autoridades públicas, construida a través del tiempo, que permite un mejor seguimiento de cada caso. • Red de apoyo local alrededor de las víctimas de violencia, lo que constituye un mecanismo rehabilitador. • Integración en red de los diferentes grupos que trabajan en relación con el tema. • Utilizar el testimonio de las mujeres para propagar valores e infundir fortaleza a las víctimas. • Constitución de grupos de voluntarios mixtos, de hombres y mujeres, y heterogéneos con personas de diferentes características sociales, y experiencias culturales y de vida, que generan una mística de servicio y corresponsabilidad social. • Acciones concretas encaminadas a lograr que la práctica se convierta en política pública, por lo menos a nivel municipal.
Programa Promover, Uruguay (2006)	• Diagnóstico de la situación e identificación de posibles rutas de salida, caso por caso, a partir de un esfuerzo por poner en juego el deseo y la voluntad de la persona de salir de su trampa, sin lo cual ningún apoyo sería efectivo. • Enfoque integral que tiene por objeto romper con el "círculo de la calle" y acceder a soluciones definitivas de trabajo y/o vivienda, con una fuerte apuesta por la autoafirmación, dignificación y desarrollo de capacidades de las mujeres en riesgo de calle. • Apoyo a las mujeres en el cuidado y atención de los hijos e hijas para facilitar la capacitación y la búsqueda de empleo, y para asegurar la permanencia en el sistema escolar de estos niños y niñas. • Estrategia de intervención inmediata para contener a las personas en riesgo de quedar en la calle, mediante la instalación de un "hogar puerto" que se convierte en la puerta a otra opción de vida. • Estrategia por fases que incluye un preingreso, el ingreso en el programa, la capacitación, la inserción laboral, la independencia afectiva y económica, y la cooperación con otras mujeres y familias en riesgo. • La figura del "educador referente", que acompaña a la madre, "de manera personalizada", en el camino hacia su nuevo proyecto de vida. • Un programa que promueve el desarrollo de actitudes y capacidades en las madres, gracias a lo cual recuperan su autonomía económica sobre la base de inserción laboral o microemprendimientos, y psicológica con el apoyo del centro de atención y contención.

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
	• Cursos de capacitación adaptados al nivel de educación formal de las mujeres, y prácticos con la perspectiva de generar alternativas de empleo. Por ejemplo, limpieza especializada en industrias farmacéuticas, cosméticas, alimenticias y afines, así como trabajo en hospitales, obras, parques y jardines, que representan nichos de mercado no cubiertos. • La colaboración de instituciones públicas y la apertura del sector privado incluso en relación con oportunidades de "pasantías de trabajo", que no pocas veces se traducen en posibilidades de empleo para las pasantes, y en muchos casos mediante convenios que confirman y estabilizan la alianza. • Movilización de fondos y otros recursos de diversa índole y origen (públicos, privados, voluntariado, nacionales, internacionales, técnicos) para el sostenimiento de los programas.
Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina (2006)	• Variedad de productos comunicativos de indígenas para indígenas —los que se desempeñan como corresponsales e integrantes del equipo de producción—, que se convierten en un medio para fortalecer su identidad y defender sus derechos. Por ejemplo, programas radiales semanales, microinformativos, boletín informativo, almanaques, gacetas de prensa. • Estrategias de comunicación de indígenas para población no indígena, cuyo objetivo es eliminar los estereotipos y las preconcepciones. • Utilización de cadenas de radio locales que permiten cubrir un área significativa del territorio. Existen 135 radios adheridas que transmiten el programa semanal de manera gratuita, y 12 antenas satelitales instaladas. • Estudio de producción con equipos de tecnología moderna. • Amplia participación de la comunidad en la difusión de sus problemas, inquietudes y posiciones por medio de la radio.
Pintando o sete, Brasil (2006)	• Claridad en el diagnóstico de las dificultades que enfrentan las personas con deficiencia visual en la inclusión en escuelas regulares; conocimiento de la elevada incidencia de ese problema y búsqueda de soluciones de bajo costo y alta calidad, incluso aptas para zonas rurales. • Figura del "profesor itinerante" para los programas educativos que incluyen poblaciones especiales. • Incorporación de la persona con deficiencia visual al aula regular, mediante un adecuado apoyo a los profesores y maestros de las escuelas; se inserta la temática en las escuelas regulares. • Trabajo con los deficientes visuales en sus espacios cotidianos. • Trabajo con sus familias para que tengan la capacidad de apoyar su desarrollo.

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
	• Acompañamiento integral del alumno: evaluación funcional, transporte, material pedagógico adaptado. • Alianza estratégica con el Ministerio de Educación y las asociaciones de docentes. • Atención psicológica en los programas de educación que incluyen a personas con deficiencias visuales. • Constante trabajo de sensibilización de las personas que pueden facilitar la tarea a la persona con deficiencia visual. • Voluntad política del gestor municipal. • Apoyo del Ministerio de Salud en oftalmología y ortopedia.
Rede jovem de cidadania, Brasil (2006)	• Proceso participativo de diseño del proyecto, con la concurrencia de organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales e instituciones públicas. • Construcción de una "red de alianzas" con organizaciones públicas y privadas, como estrategia de trabajo. • El proceso de producción mediática, como didáctica que combina la formación con la creación, orientado a generar un producto que integra forma y contenido. • Desarrollo de herramientas metodológicas para la educación mediática. • Multiplicadores formados para establecer programas similares en otras partes del país. • Alianza con la Secretaría Municipal de Educación, institución rectora en ese ámbito, sobre la base de "resultados visibles", con el fin de ampliar la cobertura del programa. Entre otros logros, esta alianza permite mejorar el desempeño escolar e incrementar la participación en asociaciones de barrio y otros grupos, así como en eventos culturales y artísticos y en espacios de discusión de políticas públicas, con lo cual se avanza con respecto a la incidencia de la política municipal sobre la juventud. • Fuente de financiamiento diversificada, que incluye apoyo comunal y de los sectores público y privado, así como venta de servicios. • Figura de un "articulador" del proyecto con la escuela, financiado por esta. • Creación de una agencia para facilitar los procesos, que sirve como un motor de liderazgo colectivo, la "Associação Imagem Comunitária" (AIC), gestionada y sostenida por jóvenes.

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
Acompañamiento telefónico a mayores, Argentina (2007)	• Trabajo con pares, personas mayores que atienden a personas mayores. • Cuidadoso procedimiento de selección y capacitación intensa de los voluntarios, particularmente en la atención de la llamada telefónica, en la cual es indispensable el respeto del anonimato de la persona que llama, la función de sostén, la discreción, la neutralidad valorativa. En los casos psicopáticos, la capacidad de no involucrarse con el relato de horror. Aun en situación de crisis, la función del voluntario se reduce "a construir una visión del problema", y a derivar solo en caso de solicitud. La duración máxima de la llamada es de 30 minutos. • Servicio 0800, gratuito, garantiza que la llamada está al alcance de todos los sectores sociales. • Desarrollo de herramientas y procedimientos adecuados a la tarea. Por ejemplo, perfiles, pruebas psicométricas, manual con información para la derivación institucional. • Relación con otros servicios públicos y privados, así como con colegios profesionales, para efectuar las derivaciones necesarias. • Acompañamiento psicológico de los voluntarios que muestran cambios notorios de personalidad conforme transcurre la experiencia, junto con las reuniones semanales de contención, lo cual les ayuda a crecer en confianza. • Realización de jornadas de fin de semana, con el objeto de trabajar en la cohesión del grupo de voluntarios. • Seguimiento permanente de situaciones problemáticas "variadas y variables". • Curso dirigido a periodistas de los medios masivos, en su calidad de complemento para informar a los usuarios potenciales.
Programa de prevención de violencia a través de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas, Argentina (2007)	• Resolución pacífica de conflictos de los jóvenes y niños, con mediación de pares previamente entrenados. • Adaptación y modificación del proyecto de acuerdo con cada escuela que lo incorpora, en función de su propia experiencia. • Los egresados de la escuela que han introducido el proyecto realizan la secundaria en otros colegios, llevan la experiencia de mediación y la ponen en práctica con sus compañeros. • Acompañamiento de los padres, lo cual les permite incorporar esta metodología de resolución pacífica de conflictos (RPC) en su propio entorno familiar y comunitario; por lo que han solicitado la realización de talleres especiales para ellos. • Figura del "mediador", homólogo capacitado para la resolución pacífica de conflictos. • Elaboración de manuales de entrenamiento para los niveles primario y medio. • Formación hacia la independencia de los centros de mediación de las escuelas.

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia (2007)	• Incorporación del Ministerio de Educación y las autoridades municipales a la iniciativa que venían desarrollando la Fundación Pueblo y la comunidad. • Establecimiento de un modelo de atención que tiene su origen en las tradiciones, y se adapta a fin de asegurar que los niños y las niñas no tengan que pagar con trabajo su vivienda y alimentación. • Desarrollo de un modelo que demuestra su eficiencia y eficacia, lo que permite que se involucren los municipios y el Ministerio de Educación. • Mejoramiento de la calidad de la educación en las escuelas a las que asisten los niños y las niñas del programa, a fin de que no solo aumenten su escolaridad sino también sus conocimientos. • Alto grado de aceptación y compromiso por parte de los padres de familia y de la comunidad. • Financiamiento con recursos municipales por medio del Programa Operativo Anual (POA) de cada municipio, que implica un compromiso a tres años plazo y que hoy financia el 80% de los gastos operativos. • Creación de empleo dondequiera que se instale el proyecto: alrededor de 15 empleos en promedio entre encargada, madres anfitrionas, cocineras, y profesores a cargo de apoyo escolar. • Solución eficiente en términos de costo al problema de acceso a la educación primaria de niños y niñas en zonas rurales dispersas. • Figura de la “coordinadora local”, que enlaza y comunica a los padres de familia con las “familias anfitrionas”, asegura la correcta atención de los niños del programa, apoya en su trabajo a los maestros y es la encargada de los pagos. • Apoyo a los alumnos con espacios recreativos, educativos y de lectura, tendientes a reducir el ausentismo y la deserción, y a mejorar el rendimiento escolar.
Alfabetização solidária (AlfaSol), Brasil (2007)	• Alianzas interinstitucionales, particularmente entre la sociedad civil, el poder público y las universidades. • Demostración fehaciente de que el unir esfuerzos hacia un objetivo común, en una organización con gran credibilidad y capacidad de actuar en todo el país, tiene efectos positivos y directos sobre los índices de analfabetismo de un país. • Metodologías de alfabetización claras y acordes con las características de los alfabetizandos, difundidas a diferentes públicos. • Proceso de capacitación de los alfabetizadores, de forma tal que su trabajo sea eficiente y surta efectos. • Estrategia de visibilidad de la meta del proyecto y de buenas relaciones con los empresarios, lo que facilita la obtención de recursos financieros diversificados, de tipo público (provinciales, nacionales, internacionales) y privado (locales, nacionales e internacionales).

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
	• Sistema de seguimiento informatizado, con amplitud de datos articulados y adecuados a las necesidades de gestión del proyecto.
Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil (2007)	• Estrategia con cuatro ejes de trabajo: arte y cultura, valorización de la escuela, garantía de derechos, y formación. • Propuesta de cambio cultural en la sociedad brasileña en relación con su concepción del trabajo infantil doméstico, mediante la formación de una "red de instituciones que trabajan en alianza" y a partir de un "flujograma" que indica la función de cada una. • Proyecto como ente mediador y articulador de una red de actores y agentes diversos, sean estos comunidades, gobierno local o sector privado. • Arte circense y otras actividades lúdicas como táctica para atraer y sostener a los jóvenes, rescatar su autoestima y recuperar el espíritu recreativo muchas veces perdido. • Espacio en donde los jóvenes, apoyados por el equipo de Circo de Todo Mundo, participan en proyectos de educación complementarios a la educación formal, relacionados con el desarrollo de destrezas corporales y con el ejercicio. • Trabajo en distintos niveles, con familias, comunidades y sociedad en general, creando una amplia red de alianzas entre los grupos interesados. • Atención integral en salud, que involucra a odontólogos, pediatras, nutricionistas e infectólogos. • Enfoque holístico que incluye a los principales factores, vale decir aspectos financieros, acceso a servicios, y desarrollo de habilidades y de sensibilidad artísticas. • Utilización de programas públicos existentes, por ejemplo la Bolsa familia, para mejorar los ingresos de las familias de los niños y niñas trabajadores y reducir así la presión sobre estos.
Trébol de cuatro hojas: Reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil (2007)	• Promoción de una nueva cultura de la salud maternoinfantil, con el fin de reducir la morbimortalidad en ese ámbito. • Sistema de indicadores que permite establecer las causas concretas de morbimortalidad en el municipio, que orientan las acciones preventivas y de atención según las necesidades reales de las beneficiarias. • Desarrollo de una organización comunitaria comprometida con la reducción de esos indicadores de salud, con el auspicio del gobierno local. • Figura de la "madre social": homólogas o pares capacitadas, que reciben remuneración pagada por la secretaría de salud municipal como un reconocimiento a su compromiso con un "ideario" de servicio a las familias que transitoriamente se quedan sin su principal soporte doméstico.

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
	• Desarrollo de protocolos clínicos sobre la salud de la mujer, del niño o la niña, y del adolescente. • Proyecto participativo que integra al municipio a profesionales de distintas disciplinas de la salud. • Plan de cuidados intersectorial con visión holística. • Corresponsabilidad de la sociedad civil, el gobierno municipal y la universidad. • Base de datos actualizada diariamente, en función de las necesidades de información, para tomar decisiones al interior del servicio de salud. • Sistematización y difusión de la experiencia mediante documentos adecuados a la realidad local, por ejemplo protocolos, cuadernillos, y guías. • Bajo nivel de costo al utilizar el modelo de trabajo preventivo. • Voluntad política de las autoridades y compromiso de los equipos profesionales, además de la apertura a la participación de la gente. • Pacto federal que compromete a las instituciones de salud con la reducción de la morbimortalidad.
Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/ Sida, Colombia (2007)	• Nuevo modelo de atención integral autogestado, en que se coloca al afecto en el centro de la acción. • Inclusión de componentes de medicina alternativa, por ejemplo yoga y relajación. • Apoyo al proyecto por parte de los servicios públicos, por ejemplo en relación con los medicamentos. La movilización del voluntariado social y la inclusión de la comunidad en la protección de los menores son aspectos innovadores que pueden ser replicados sin mayor costo y con un alto impacto. • Estrategia original y efectiva con una pedagogía replicable para casos extremos.
Yo trabajo por mi derecho a la educación, México (2007)	• Trabajo de calle para atraer a niños trabajadores, ganar su confianza y la de sus padres, e invitarlos a las actividades regulares en los locales de la entidad. Por ejemplo, juegos callejeros como “ludoteca móvil” y programas de radio hechos por los niños sobre los derechos de los niños. De este modo, ellos mismos promueven la participación de sus compañeros. • Actividades en los locales de la organización responsable para sustraer de la calle a los niños trabajadores, reducir su vulnerabilidad y apoyarlos en su actividad educativa; juegos, talleres de discusión, y apoyo en las tareas de la escuela y el colegio son las principales actividades, que se realizan tres tardes o mañanas a la semana. • Trabajo con los padres y las madres con una clara orientación de género, dado que la violencia doméstica es uno de los factores de riesgo para los niños que trabajan en la calle.

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
	• Talleres sobre masculinidad con los padres varones, en el curso de los cuales se busca transformar los comportamientos violentos, que constituyen uno de los principales factores que determinan el riesgo que enfrentan los niños de caer en la calle. • Talleres de capacitación en diversos temas: detección de las adicciones y derechos de la infancia, entre otros, con los maestros que tienen en sus aulas a niños trabajadores, con el fin de que sean un factor de retención y no de expulsión del sistema escolar. • Trabajo individualizado tendiente a identificar a los niños trabajadores y a dar seguimiento a los casos más complejos. • Figura de la "promotora de salud", señora de la comunidad que ha recibido capacitación en diversas ramas de la medicina no tradicional, tales como masajes y acupuntura entre otras, y se dedica a realizar actividades de apoyo a los niños de la calle y a los niños trabajadores y en riesgo de calle. Brinda apoyo en los campos de la salud y la escucha. En el primero, respecto del tratamiento contra las adicciones para los niños de la calle y prevención de salud para los niños trabajadores y en riesgo. • Estrategia en cinco fases: vinculación y confianza, desarrollo de habilidades, procesos participativos, planes individuales —solo para los jóvenes que tienen especialmente comprometido su desarrollo integral—, y canalización hacia otros programas e instituciones. • Reconocimiento de que el trabajo infantil tiene un arraigo económico y cultural que debe ser reducido mediante alternativas, para dar espacio a lo prioritario, que es el tiempo dedicado a la educación del menor. • Identificación de una "tipología de factores de riesgo", que orienta las actividades preventivas. • Orientación del esfuerzo en sostener, reinsertar o insertar a los niños en el sistema formal de educación, lo que complementa la labor de la escuela, incluso cuando las condiciones de los niños no hacen posible que abandonen el trabajo. • Participación comunitaria como parte de la "red de contención". • Desarrollo de formas alternativas de solución de conflictos, cuyos ejemplos contribuyen a promover valores positivos en los demás niños.
Educación inclusiva: una educación para todos, Perú (2007)	• Colegio privado pionero en educación inclusiva en el Perú, para sectores medios bajos y bajos, con fuerte apuesta en educación de valores. • Recurrir a los testimonios de niñas y niños sin necesidades especiales, que afirman haber aprendido a valorar la diversidad, gozar de ella y crecer sin miedo, con un profundo humanismo. Aprecian a sus compañeros con necesidades diferentes porque "tienen capacidades distintas, son cariñosos y transparentes."

AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Proyecto	Lo replicable
	• Figura de “niños y niñas integradores” que son pares u homólogos, y actúan como “educadores” que enseñan y aprenden más con niños y niñas que tienen necesidades educativas diferentes. • Diversificación curricular, materiales educativos y estímulo de talentos especiales.

Anexo 5

Los aprendizajes subjetivos

Feria de la innovación social, México, noviembre de 2006
Microtaller 1: Aprendizajes subjetivos

PARTICIPANTES

Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil	Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay	Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú	Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos, de Artesanías Pachamama, Perú	Programa Promover, Uruguay	Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina
• Rui Anastácio da Silva	• Gladys Vera de Rolón • José Rolón	• Martha Galarza de Meza • Rocío Franco	• Maximiliana Condori • Cipriana Quispe	• Adriana Abraham • Susana Espíndola	• Jorge Frías • Israel Alegre

APRENDIMOS A HACER...

Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil	Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay	Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú	Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos, de Artesanías Pachamama, Perú	Programa Promover, Uruguay	Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina
• Políticas públicas, sobre la base de las soluciones implementadas, que se han traducido en una mejora de los medios de vida y de la comunicación entre las personas y las comunidades.	• Mejores programas.	• Mejor las cosas, de manera más consecuente; a conocer las verdaderas necesidades de nuestras comunidades y a hallar soluciones con la verdad. • Las cosas organizadamente. • Mucho con poco.	• Mejor nuestros productos y con calidad. • Mejores actividades.	• Más llevadera y constructiva la convivencia. • Articular recursos y voluntades en una dirección liberadora. • Trabajo en equipo. • Generar soluciones concretas para problemas concretos.	• Comunicación popular y entre comunidades hermanas.

APRENDIMOS A CONOCER...					
Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil	**Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay**	**Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú**	**Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos, de Artesanías Pachamama, Perú**	**Programa Promover, Uruguay**	**Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina**
• Los problemas reales de la comunidad y su forma de enfrentarlos.	• Nuestros propios preconceptos y prejuicios. • Las necesidades de la gente. • Que la gente sabe dónde le duele.	• Mejor lo que es ser mujer. • Lo que significa ser indígena. • Lo grave de la exclusión. • La importancia de la creatividad. • La energía de vida que corre en la pobreza. • Otras ideas, diferentes a las de las mujeres. • Que somos parte de un todo. • La importancia de tener objetivos comunes.	• A nuestras compañeras de la organización. • A nosotras como personas. • ...nos más como una familia.	• Que podíamos armar lo que nosotros pensábamos. • Que hay un mundo de recursos, de gente y de voluntades para quienes quieren hacer el cambio. • Lo que significa la autoestima.	• La realidad regional. • La realidad como pueblos indígenas.

APRENDIMOS A VALORAR...

Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil	Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay	Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú	Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos, de Artesanías Pachamama, Perú	Programa Promover, Uruguay	Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina
• El aporte de las comunidades a la sostenibilidad. • Las adaptaciones de métodos, herramientas y políticas. • Las realidades particulares de cada comunidad.	• Nuestra capacidad de trabajo y aquella de las autoridades y la población.	• El compromiso de las personas que trabajan en las defensorías. • Los derechos humanos como la base fundamental de una vida digna.	• Nuestro trabajo en nuestros productos. • La participación. • Ganar dinero para mejorar el nivel de vida de nuestras familias.	• Que con oportunidades la gente sale adelante y que depende de la voluntad de cada uno; sin esta todo es en vano. • La capacidad de la gente. • El trabajo en equipo.	• La palabra. • Las diversas culturas.

APRENDIMOS A COMUNICAR...

Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil	Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay	Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú	Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos, de Artesanías Pachamama, Perú	Programa Promover, Uruguay	Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina
• Las necesidades y los verdaderos problemas de las comunidades, entre ellas y con las entidades que hacen políticas públicas.	• Nuestra experiencia. • Que depende de la gente conseguir los objetivos.	• ...nos con las autoridades para que entendieran que los defensores hacen un trabajo complementario, y que no constituyen ninguna amenaza.	• ...nos con otras instituciones, con nuestra familia y con otras organizaciones.	• Que no puedes escondida. • Pasión. • Entusiasmo. • Logros. • El sentirnos seguros de nosotros mismos.	• Nuestras verdades. • Nuestras realidades.

APRENDIMOS A CAMBIAR...					
Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil	**Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay**	**Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú**	**Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos, de Artesanías Pachamama, Perú**	**Programa Promover, Uruguay**	**Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina**
• La perspectiva de los que hacen las políticas públicas.	• La estructura mental dependiente. • La estructura legal, la falta de capacidad de cambiar la ley.	• El miedo a hablar en público y ante cualquier persona. • La mentalidad machista que tenían los varones, de los cuales dependen los derechos humanos de las mujeres.	• Respecto de cumplir con responsabilidad nuestras obligaciones o tareas de producción y con la familia.	• Las reglas del juego en relación, por ejemplo, con el Estado y las empresas. Las reglas las hace cada uno solo, y se debe saber usarlas en beneficio de nosotros. • La percepción que de sí mismas tienen las mujeres.	• Desde la comunicación espiritual hasta la comunicación con las nuevas tecnologías. • Nuestra mirada local hacia una mirada regional.

APRENDIMOS A SER...					
Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil	**Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay**	**Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú**	**Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos, de Artesanías Pachamama, Perú**	**Programa Promover, Uruguay**	**Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina**
• Personas que promueven cambios.	• Descentralizados a fondo, con todas las consecuencias que ello implica. • Conciliadores. • Tolerantes. • Organizados. • Metódicos. • Solidarios.	• Mejores personas y a querernos más.	• Responsables. • Líderes. • Productivas. • Más activas en nuestro trabajo.	• Más humildes. • Más abiertas. • Mejores negociadoras.	• Más interesantes para otras comunidades. • Más comunicativos. • Más solidarios.

APRENDIMOS QUE...					
Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil	**Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay**	**Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú**	**Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos, de Artesanías Pachamama, Perú**	**Programa Promover, Uruguay**	**Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina**
• La sostenibilidad de los proyectos depende de la participación de la comunidad (control social), que garantiza el compromiso y responsabilidad de las instituciones públicas a nivel municipal, estatal y federal.	• Podemos hacer lo que nos proponemos siempre y cuando responda a la necesidad de la población. • Lo más importante es el compromiso de la gente.	• Participando en conjunto tenemos más fuerza y aprovechamos mejor las oportunidades. • Ver las necesidades reales es fundamental para dar soluciones concretas. • Sin Dios nada podemos hacer. • A compartir esta violencia, aunque no la queremos. • A criticar a las autoridades. • Hay que dejar algo a la sociedad. • Juntos sí lo podemos lograr. • Hacer grupo cuesta. • Es difícil recuperar los vínculos de confianza entre peruanos. • Nuestra sociedad quiere poco a nuestros niños y, a la vez, se puede cambiar mucho cuando hay voluntad.	• Podemos participar en diferentes eventos nacionales e internacionales. • Hay que tener alta autoestima. • Es necesario poner empeño y voluntad para poder seguir. • Hay que compartir responsabilidades con nuestras familias, las cuales se han integrado al trabajo.	• Trabajando duro todo se puede lograr. • Más allá de un sueldo, lo importante es la parte humana. • Es necesario ser pacientes. • Podemos hacer saber a las mujeres que sí se puede; a las mujeres que han salido de su situación, a las mujeres que están dudando, a las mujeres que no han salido del todo.	• Es posible una comunicación diferente, como derecho, en vez de la comunicación como mercancía. • La comunicación es algo nuestro como pueblos indígenas, y sirve que sean escuchadas nuestras verdades.

Feria de la innovación social, México, noviembre de 2006
Microtaller 2: Aprendizajes subjetivos

PARTICIPANTES

Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia	Prevención del abandono del hogar. Una experiencia de desarrollo humano y social, Colombia	Pintando o sete, Brasil	Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Asociación Grupo Ceiba, Guatemala	Red joven de ciudadanía, Brasil	Programa Ángel de la guarda, Brasil	Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina
• Juan Carlos Arboleda • Gloria Londoño • Diego Ramírez • Diego Ruiz	• Gloria Hidalgo • Adriana Mantilla	• Eliana Conceição • Marco Souza Conceição	• Marco Antonio Castillo • Julio Coyoy • Christian García	• Juliana de Melo • Ana Tereza Melo • Mariana Texeira	• Patricia de Melo • Elizabeth de Rocio Minaif	• Alejandra Buitrón • Verónica Canale • Bernardo Raimondi

APRENDIMOS A HACER...

Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia	Prevención del abandono del hogar. Una experiencia de desarrollo humano y social, Colombia	Pintando o sete, Brasil	Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Asociación Grupo Ceiba, Guatemala	Red joven de ciudadanía, Brasil	Programa Ángel de la guarda, Brasil	Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina
• Comunidad. • Desarrollo. • Equipo. • Líderes.	• Coordinación interinstitucional. • Trabajo con familias en situación de vulnerabilidad.	• Aquello que nos gusta. • Una inclusión verdadera.	• Un buen cabildeo (*lobby*). • Incidencia.	• Experimentación. • Asociaciones. • Un diálogo diferente.	• Que los jóvenes se transformaran en personas diferentes, en ciudadanos con el objetivo de una vida mejor. • Mejores seres humanos.	• Que mi profesión sea más apreciada ante mis propios ojos.

APRENDIMOS A CONOCER...

Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia	Prevención del abandono del hogar. Una experiencia de desarrollo humano y social, Colombia	Pintando o sete, Brasil	Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Asociación Grupo Ceiba, Guatemala	Red joven de ciudadanía, Brasil	Programa Ángel de la guarda, Brasil	Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina
• La visión del otro. • A los jóvenes. • A nosotros mismos. • A las instituciones y las oportunidades que tienen para los jóvenes.	• La importancia de sistematizar los procesos y de establecer un proceso participativo. • A los niños de la calle, sus familias, sus sufrimientos y dolores.	• Las diferencias. • Los derechos.	• Nuevas ideas. • Muchas nuevas posibilidades. • Nuevas personas.	• A los jóvenes. • A nosotros mismos. • Otras miradas.	• A personas con dificultades, y a estimularlas a participar activamente de las enseñanzas cristianas, educacionales y profesionales.	• Lo difícil que es darle espacio al otro. • Las dificultades y ventajas del trabajo interdisciplinario.

APRENDIMOS A VALORAR...

Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia	Prevención del abandono del hogar. Una experiencia de desarrollo humano y social, Colombia	Pintando o sete, Brasil	Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Asociación Grupo Ceiba, Guatemala	Red joven de ciudadanía, Brasil	Programa Ángel de la guarda, Brasil	Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina
• A nuestra comunidad, nuestra gente, nuestra niñez. • Las capacidades de los demás para salir adelante. • La vida propia y la de los otros. • Las potencialidades del otro y las nuestras.	• El trabajo directo en las comunidades, y los sentimientos de la población con que trabajamos. • La capacidad de las personas para superar sus propias dificultades.	• La vida. • Los derechos.	• Lo que somos y tenemos. • A nuestras personas. • Lo que otras personas hacen por nosotros. • A nuestro equipo humano.	• El diálogo. • La gestión colectiva. • La sistematización de nuestras ideas. • La claridad de nuestras propuestas. • La cooperación.	• Las generaciones del fututo. • A estos jóvenes, dándoles sabiduría para escoger un camino mejor.	• Los pequeños cambios. • La espera.

APRENDIMOS A COMUNICAR...						
Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia	**Prevención del abandono del hogar. Una experiencia de desarrollo humano y social, Colombia**	**Pintando o sete, Brasil**	**Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Asociación Grupo Ceiba, Guatemala**	**Red joven de ciudadanía, Brasil**	**Programa Ángel de la guarda, Brasil**	**Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina**
• Optimismo. • Nuestra enseñanza de vida. • El sí se puede y el sí podemos. • La confianza.	• Los sentimientos, las ideas, las experiencias vividas, las dificultades, las fortalezas. • La importancia del desarrollo de procesos preventivos para disminuir los problemas, como explotación sexual o deserción escolar.	• Lo que sabemos. • Cosas diferentes.	• Lo que tenemos. • Nuestras experiencias y capacidades. • Lo que hemos aprendido.	• Las diferencias. • Más allá de las verdades establecidas. • Lo cotidiano. • La vida sencilla.	• ...nos con la gente. • Nuestros sentimientos.	• ...me con el otro. • Una forma de pensar más concreta. • El saber del acompañante.

APRENDIMOS A CAMBIAR...

Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia	Prevención del abandono del hogar. Una experiencia de desarrollo humano y social, Colombia	Pintando o sete, Brasil	Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Asociación Grupo Ceiba, Guatemala	Red joven de ciudadanía, Brasil	Programa Ángel de la guarda, Brasil	Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina
• A nuestras personas, y también a nuestras comunidades. • Nuestros esquemas de pensamiento. • Actitudes y comportamientos.	• Estilos de vida. • Metodologías que no funcionan.	• Juntos. • Nuestras propias penas.	• La idea que tiene el mundo de los jóvenes marginales. • Nuestras actitudes limitadas. • Nuestras formas de actuar.	• Imaginarios. • Experiencias. • La visión que se tiene de lo desconocido.	• Valores. • Personas, llevándolas al equilibrio del cuerpo, la mente y el alma.	• La propia forma de vida. • Y a tener una identidad propia. • Cierta idea de omnipotencia en el lugar de trabajo.

APRENDIMOS A SER...

Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia	Prevención del abandono del hogar. Una experiencia de desarrollo humano y social, Colombia	Pintando o sete, Brasil	Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Asociación Grupo Ceiba, Guatemala	Red joven de ciudadanía, Brasil	Programa Ángel de la guarda, Brasil	Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina
• Pacientes, tolerantes. • Mejores seres humanos. • Cariñosos y afectuosos. • Compañeros, buenos hijos, líderes positivos de la comunidad.	• Más proactivos, propositivos, innovadores. • Parte de la transformación de nuestra ciudad.	• Ciudadanos. • Mejores seres humanos.	• Valientes y audaces. • Animados, luchadores. • Capaces. • Un técnico en informática.	• Una referencia para la juventud. • Articuladores, más generosos y humildes.	• Ángeles de la guarda. • Ciudadanos.	• Inflexibles con algunas cosas y actitudes. • Mucho menos omnipotentes. • Mejores acompañantes. • Mucho más flexibles. • Más abiertos para escuchar.

APRENDIMOS QUE...						
Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia	**Prevención del abandono del hogar. Una experiencia de desarrollo humano y social, Colombia**	**Pintando o sete, Brasil**	**Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Asociación Grupo Ceiba, Guatemala**	**Red joven de ciudadanía, Brasil**	**Programa Ángel de la guarda, Brasil**	**Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina**
• Sí se puede, sí se puede salir del fango. • El mundo es algo maravilloso. • Hay mucha gente a la que falta apoyar. • Con amor mucho se puede lograr.	• Es importante prevenir el abandono del hogar. • El contexto primario, y en particular la familia, es imprescindible para la formación de la persona. • Es necesario trabajar en la prevención con enfoque sistémico.	• Siempre depende de nosotros. • Podemos hacer mucho más.	• El mundo no lo cambian los que viven lamentándose del mal que existe, sino aquellos que luchan por mejorarlo. • Hay que trabajar mucho, intensamente, día a día. • No todo en el mundo es fácil.	• No hay comunicación sin otro. • Las políticas públicas no deben ser hechas solo por el gobierno, sino también por la sociedad. • Las producciones de medios de comunicación constituyen la materialización de procesos vividos.	• Se puede dar amor a otro sin esperar nada. • Cuidando la semilla brotan los frutos.	• El ser humano es el principio y fin de todo. • Un chico tiene una gran potencia. • El problema principal de los chicos no es lo que vivieron, sino lo que hacen ahora con eso. • Nada es tan importante ni tan banal como se puede creer.

Feria de la innovación social, México, noviembre de 2006
Microtaller 3: Aprendizajes subjetivos

PARTICIPANTES

Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina	Leche en abundancia, Haití	Programa Noreste de ProNaturaleza, Perú	Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú	Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, Colombia	Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu—kellu, planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia	Rescate de semillas tradicionales del Cauca, Colombia
• Javier Rodríguez • Edmundo Chuychuy	• Michel Chancy • Mario Fontaine • Olga Marcelin	• Javier Noriega Murrieta • Merardo Ayambo	• Silverio Huayapa Hinojosa • Pedro Ramos Jara	• Conchita Iguarán • José Fernando Iragorri	• Rodrigo Condarco • Giannpierre Fiorilo	• Alirio Mopan • Ángel Aníbal Obando

APRENDIMOS A HACER...

Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina	Leche en abundancia, Haití	Programa Noreste de ProNaturaleza, Perú	Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú	Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, Colombia	Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu—kellu, planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia	Rescate de semillas tradicionales del Cauca, Colombia
• Una mejor comercialización. • El trabajo basado en la experiencia.	• Yogur. • Leche de larga duración.	• Manejo sostenible. • Un mejor aprovechamiento de los recursos.	• Producción sostenible y exitosa de truchas.	• Artesanía de calidad. • Buenos negocios con nuestra actividad. • Diversificación de productos.	• Un control efectivo de la planta kellu-kellu. • Que el control de esa planta se hiciera una costumbre. • El trabajo de manera coordinada.	• Uso de las semillas tradicionales más allá del autoconsumo. • Identidad. • Una mejor vida.

APRENDIMOS A CONOCER...						
Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina	**Leche en abundancia, Haití**	**Programa Noreste de ProNaturaleza, Perú**	**Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú**	**Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, Colombia**	**Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu—kellu, planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia**	**Rescate de semillas tradicionales del Cauca, Colombia**
• A la gente. • A productores de otras organizaciones. • La propia cultura. • El funcionamiento del entorno socioeconómico y político de la cooperativa.	• La producción nacional. • El método de fabricación del yogur. • El potencial que tenemos.	• Nuestros recursos naturales de una mejor manera. • La dinámica de la comunidad. • El ecoturismo comunitario.	• La sociedad en la que vivimos. • Las mejores técnicas.	• Las necesidades del otro. • El potencial de la artesanía.	• El trabajo organizado de la comunidad. • Las técnicas adecuadas para el control.	• Nuestras raíces. • Lo que somos capaces de hacer.

APRENDIMOS A VALORAR...						
Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina	**Leche en abundancia, Haití**	**Programa Noreste de ProNaturaleza, Perú**	**Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú**	**Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, Colombia**	**Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu—kellu, planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia**	Rescate de semillas tradicionales del Cauca, Colombia
• Nuestros productos andinos. • Lo propio. • El ambiente. • El lugar donde vivimos. • A los demás.	• A las mujeres. • La asociación. • El ganado. • Nuestro potencial.	• Nuestro esfuerzo y nuestro trabajo. • A nuestra familia. • Nuestro medio ambiente.	• Nuestra cultura y sus valores.	• Lo que somos. • Las tradiciones.	• Las costumbres de la comunidad. • El trabajo en equipo.	• Lo nuestro. • Lo propio. • Nuestra comunidad.

APRENDIMOS A COMUNICAR...

Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina	Leche en abundancia, Haití	Programa Noreste de ProNaturaleza, Perú	Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú	Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, Colombia	Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu—kellu, planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia	Rescate de semillas tradicionales del Cauca, Colombia
• Nuestra experiencia. • ...nos entre comunidades y con otros interlocutores de la sociedad.	• Nuestros logros. • La importancia de la producción nacional. • Que se puede tener éxito cuando uno se agrupa.	• ...nos con otras instituciones. • ...nos con los demás grupos.	• ...nos mutuamente. • ...nos de una mejor manera.	• Nuestros proyectos de vida. • Nuestros conocimientos.	• Las técnicas de control. • Los éxitos obtenidos.	• Nuestros problemas. • Las experiencias.

APRENDIMOS A CAMBIAR...

Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina	Leche en abundancia, Haití	Programa Noreste de ProNaturaleza, Perú	Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú	Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, Colombia	Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu—kellu, planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia	Rescate de semillas tradicionales del Cauca, Colombia
• La forma de trabajar entre nosotros y con otras organizaciones. • Nuestras actitudes. • El comportamiento de la organización. • El sistema de producción y de comercialización. • Los productos.	• Nuestros conocimientos, para mejorar las prácticas. • Las ideas. • Nuestro punto de vista.	• Nuestra mentalidad. • Nuestra forma de vida. • Nuestra forma de trabajar.	• Nuestra forma de vida. • De vivencia.	• Un esquema tradicional que en muchas oportunidades no hace bien a la comunidad. • Paradigmas.	• La forma de pensar. • Las malas costumbres y las malas técnicas.	• El modo de pensar frente al dinero. • Nuestra forma de pensar con respecto a las personas mayores.

APRENDIMOS A SER…						
Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina	**Leche en abundancia, Haití**	**Programa Noreste de ProNaturaleza, Perú**	**Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú**	**Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, Colombia**	**Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu—kellu, planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia**	**Rescate de semillas tradicionales del Cauca, Colombia**
• Inteligentes. • Nosotros mismos. • Solidarios. • Empresa.	• Valientes. • Esperanzados. • Positivos. • Productivos.	• Honestos. • Más responsables.	• Cumplidos. • Mejores negociantes.	• Muy productivos. • Nuevas personas.	• Parte de la solución. • Organizados.	• Útiles para la sociedad. • Reconocidos.
APRENDIMOS…						
Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina	**Leche en abundancia, Haití**	**Programa Noreste de ProNaturaleza, Perú**	**Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú**	**Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, Colombia**	**Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu—kellu, planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia**	**Rescate de semillas tradicionales del Cauca, Colombia**
• A trabajar en lo global, integralmente • A aprender.	• A trabajar. • A adquirir conocimientos. • Un poco de todo.	• A conocernos como organización y a autogestionarnos. • A trabajar en conjunto. • A cuidar el ecosistema.	• De los fracasos. • A organizarnos. • A ser mejores. • A compartir entre nosotros y con todos los habitantes del pueblo. • A confraternizar. • Que el deporte es muy importante para la juventud.	• Que la fuente de ingresos está más cerca de lo que pensamos. • Que en cada uno de nosotros hay un gran potencial humano.	• Que nuestro trabajo es el inicio de algo más grande. • Que podemos controlar un mal y seguir adelante.	• Que hay otras experiencias, como la nuestra, de esfuerzo por salir adelante. • Que sí podemos cambiar las cosas cuando están mal, por más difícil que sea.

Feria de la innovación social, Porto Alegre, diciembre de 2007
Microtaller 4: Aprendizajes subjetivos

PARTICIPANTES					
Acompañamiento telefónico a mayores, Argentina	**Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil**	**Asociación de los pequeños agrosilvicultores del proyecto RECA (Reflorestamiento Econômico Consorciado e Adensado), Brasil**	**Trébol de cuatro hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil**	**Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador**	**Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice de emigración salvadoreña, El Salvador**
• Susana Concari • Andrés Urrutia	• Thais ElenaGualberto do Souza • Vera Anastasio • María Eneide Teixeira	• Hamilton Condack de Oliveira • Arnoldo Berkembrock	• Raimunda Rodrigues de Sousa • Noraney Alves Lima • Francisca Julia Santos	• Freddy Sánchez • Juan Aguilar	• Guadalupe Leiva • Padre José María Moratalla

APRENDIMOS A HACER...					
Acompañamiento telefónico a mayores, Argentina	**Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil**	**Asociación de los pequeños agrosilvicultores del proyecto RECA (Reflorestamiento Econômico Consorciado e Adensado), Brasil**	**Trébol de cuatro hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil**	**Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador**	**Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice de emigración salvadoreña, El Salvador**
• Escuchar ordenadamente.	• Con humildad. • Diálogo. • Con otro. • Con eficiencia. • Con organización.	• Conviviendo con las personas. • Cosas diferentes. • Intercambio de conocimiento con otras organizaciones.	• El Bien. • Salvar vidas. • Una red social.	• Vida. • Algo Nuevo.	• Nuevos caminos. • Al lado de ellos, aprendiendo con ellos, sufriendo con ellos. • Una opción de vida en común. • Empresas dignas y estables.
APRENDIMOS A CONOCER...					
Acompañamiento telefónico a mayores, Argentina	**Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil**	**Asociación de los pequeños agrosilvicultores del proyecto RECA (Reflorestamiento Econômico Consorciado e Adensado), Brasil**	**Trébol de cuatro hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil**	**Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador**	**Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice de emigración salvadoreña, El Salvador**
• Al otro. • Procedimientos y formas de hacer las cosas.	• Al ser humano. • La correlación de fuerzas. • Personas que pueden ayudar a otros.	• Cultura y cultivos amazónicos. • Formas de preservar el medio ambiente.	• Personas. • La complejidad que tiene la articulación en red. • El plan de cuidados.	• Gente emprendedora. • Gente que anima a las otras personas. • Comunidades.	• La vida de los jóvenes. • La carencia de oportunidades. • Otra clase de sufrimientos.

APRENDIMOS A VALORAR...					
Acompañamiento telefónico a mayores, Argentina	**Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil**	**Asociación de los pequeños agrosilvicultores del proyecto RECA (Reflorestamiento Econômico Consorciado e Adensado), Brasil**	**Trébol de cuatro hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil**	**Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador**	**Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice de emigración salvadoreña, El Salvador**
• A la gente. • Nuestra tarea.	• La vida. • La lucha. • A los niños. • El trabajo en conjunto.	• La vida del medio ambiente, nuestra vida y la del prójimo.	• A las personas en situaciones difíciles. • La participación de todas las personas en los procesos. • La vida.	• A nuestra gente. • Nuestra cultura. • La tradición. • El trabajo.	• El corazón inmenso que tienen los jóvenes. • Los valores subyacentes de estos jóvenes. • La creatividad para seguir luchando contra la dificultad.

APRENDIMOS A COMUNICAR...					
Acompañamiento telefónico a mayores, Argentina	**Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil**	**Asociación de los pequeños agrosilvicultores del proyecto RECA (Reflorestamiento Econômico Consorciado e Adensado), Brasil**	**Trébol de cuatro hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil**	**Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador**	**Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice de emigración salvadoreña, El Salvador**
• Comprensión. • Respeto y aceptación.	• Los problemas. • Alegría. • Los sentimientos de la gente. • Las dificultades. • El respeto de la infancia. • El rescate de la infancia.	• Mejor la experiencia de vida. • Los resultados de nuestro trabajo, y nuestra experiencia, en favor de los otros.	• Conocimientos a las personas que los necesitan. • Información para que otras personas puedan hacer bien la parte que les toca.	• Nuestra vivencia. • Nuestra visión. • El coraje de seguir soñando juntos. • Que existen otros métodos para ayudar a los marginados.	• Solidaridad.

APRENDIMOS A CAMBIAR...					
Acompañamiento telefónico a mayores, Argentina	**Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil**	**Asociación de los pequeños agrosilvicultores del proyecto RECA (Reflorestamiento Econômico Consorciado e Adensado), Brasil**	**Trébol de cuatro hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil**	**Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador**	**Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice de emigración salvadoreña, El Salvador**
• La impulsividad. • Estereotipos sobre la vejez y los viejos. • La locura.	• Realidades. • Pensamientos • Experiencias.	• El sistema de vida. • El nivel de respeto por el medio ambiente.	• Las familias. • Cosas simples que pueden llevar a un buen o mal resultado. • La realidad, a pesar de las adversidades.	• Nuestra realidad. • El sistema de vida. • Las familias.	• Estructuras, injusticias, viejas formas. • Modos de vida, modos de pensar.

APRENDIMOS A SER...					
Acompañamiento telefónico a mayores, Argentina	**Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil**	**Asociación de los pequeños agrosilvicultores del proyecto RECA (Reflorestamiento Econômico Consorciado e Adensado), Brasil**	**Trébol de cuatro hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil**	**Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador**	**Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice de emigración salvadoreña, El Salvador**
• Personas más conscientes y generosas. • Más tolerantes.	• Más humanos. • Verdaderos. • Niños.	• Mejores en la vida. • Más ciudadanos.	• Personas comprensivas, responsables. • Cada vez más competentes. • Personas que tienen cada vez más para dar. • Solidarias.	• Mejores. • Trabajadores. • Más humanos. • Verdaderos.	• Más humanos y solidarios. • Empresarios. • Comprensivos. • Ciudadanos, ya no individuos, con valores y perfiles únicos e irrepetibles. • Conscientes de nuestros valores.

APRENDIMOS...					
Acompañamiento telefónico a mayores, Argentina	**Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil**	**Asociación de los pequeños agrosilvicultores del proyecto RECA (Reflorestamiento Econômico Consorciado e Adensado), Brasil**	**Trébol de cuatro hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil**	**Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador**	**Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice de emigración salvadoreña, El Salvador**
• Que la vejez tiene mucho que dar y recibir. • A rescatar las cosas más simples de la vida. • A elevar la autoestima de los que llaman.	• Que vale la pena invertir. • A ver un mundo sin fronteras.	• Que tenemos que estar siempre a la búsqueda de una vida mejor. • A vivir en la Amazonia.	• A tener una visión diferente de las personas. • A ser más solidarias. • A sumar fuerzas para construir todos nuestros sueños. • A superar las divisiones y las separaciones.	• A salir adelante. • A ser racionales.	• Que vale la pena darse estacazos y pegarse en las narices. • A ser constantes y fieles. • A soñar. • A ser tolerantes. • A caminar con las personas más necesitadas.

Feria de la innovación social, Porto Alegre, diciembre de 2007
Microtaller 5: Aprendizajes subjetivos

PARTICIPANTES					
Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia	**Yo trabajo por mi derecho a la educación, México**	**Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú**	**Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina**	**Alfabetización solidaria (AlfaSol), Brasil**	**Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica, Colombia**
Fundación Pueblo - Bolivia • Annette Locher • Daniel Jorge Mamani • Franklin Bustillos	Ednica, I.A.P., Educación con el niño callejero • Gabriel Rojas • Rocío Morales • Mauro Vargas	Instituto de investigación, sociedad y desarrollo • Antonio Sánchez • María Alejandra Castro Navarro • Sofía Cuevas • Rosalía Chacón Velásquez • Segundo Sánchez Garvez	Fundación Alternativa Social y Educativa • Gabriela Andruchow • María Justina Huarte • Julio Painefilú • Marta Luzzatto • Elías Maldonado • Jorge Oscar Martí • Carmen Marpegán	Associação Alfabetização Solidária (AlfaSol) • Renato Benine • Regina Estévez • Sebastián Freites	FUNDAMOR • Bernardette Ribeiro • María Angélica Franco • Guillermo Garrido S. • Virginia Arango • Guillermo Garrido Arango.

APRENDIMOS A HACER...					
Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia	**Yo trabajo por mi derecho a la educación, México**	**Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú**	**Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina**	**Alfabetización solidaria (AlfaSol), Brasil**	**Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica, Colombia**
• Educación. • Cosas en forma conjunta.	• Desde la comunidad.	• Artes manuales. • El pabellón para la feria de innovación social. • Sistematización y documentación.	• La paz. • El diálogo.	• Reconociendo la competencia de cada parte involucrada. • Conjuntamente. • Teniendo más respeto al profesor y a nosotros mismos.	• Nuestro propio modelo.
APRENDIMOS A CONOCER...					
Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia	**Yo trabajo por mi derecho a la educación, México**	**Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú**	**Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina**	**Alfabetización solidaria (AlfaSol), Brasil**	**Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica, Colombia**
• A los niños. • A la comunidad. • A las entidades responsables. • Las necesidades de todos los involucrados. • Nuevos pensamientos.	• Un fenómeno social. • A las comunidades.	• A la familia. • Las diferencias de nuestra generación. • Personas diferentes. • Brasil. • Proyectos sociales. • Amigos. • Costumbres.	• Un cambio. • Una estrategia.	• La diversidad. • La capacidad comunitaria.	• La enfermedad, y a mirarla como una oportunidad de vida. • El amor. • Al ser humano.

APRENDIMOS A VALORAR...					
Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia	**Yo trabajo por mi derecho a la educación, México**	**Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú**	**Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina**	**Alfabetización solidaria (AlfaSol), Brasil**	**Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica, Colombia**
• A la gente y a los niños. • La importancia de la educación. • Nuestra cultura y nuestras tradiciones.	• Nuestro modelo de intervención.	• A las personas. • Las diferencias. • Lo nuestro. • Los derechos. • La equidad. • La tolerancia.	• A las otras personas. • Las distintas soluciones. • Las relaciones con los otros. • Las distintas opiniones.	• Las relaciones de liderazgo comunitario. • El conocimiento que los propios alumnos traen, basado en sus experiencias. • El conocimiento de los analfabetos. • El conocimiento de los alumnos y de los profesores en las aulas.	• La vida. • La salud. • La familia. • La protección del medio ambiente.

APRENDIMOS A COMUNICAR...					
Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia	**Yo trabajo por mi derecho a la educación, México**	**Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú**	**Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina**	**Alfabetización solidaria (AlfaSol), Brasil**	**Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica, Colombia**
• La relevancia del programa. • ...nos con los otros.	• Lo que hacemos.	• Lo bueno. • Nuestras ideas. • Nuestros conflictos.	• Habilidades. • Sentimientos. • Fuerza. • Unión.	• Los resultados. • Los desafíos. • Las dificultades.	• Lo positivo. • Lo que aprendimos sobre cómo hacer frente a la enfermedad.
APRENDIMOS A CAMBIAR...					
Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia	**Yo trabajo por mi derecho a la educación, México**	**Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú**	**Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina**	**Alfabetización solidaria (AlfaSol), Brasil**	**Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica, Colombia**
• Mentalidades. • A nosotros mismos.	• Contextos. • Visiones. • Nuestra propia institución.	• Nuestra forma de pensar. • El pesimismo por el optimismo. • Paradigmas.	• La cultura de la violencia. • La forma de escuchar a los demás.	• La relación entre el colaborador financiero y el beneficiario. • La opinión de los alumnos que están fuera del aula, para que retornen.	• Nuestra forma de ver la vida. • La forma de ver la enfermedad.

APRENDIMOS A SER...					
Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia	**Yo trabajo por mi derecho a la educación, México**	**Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú**	**Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina**	**Alfabetización solidaria (AlfaSol), Brasil**	**Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica, Colombia**
• Más proactivos en el trabajo por lograr la continuidad de nuestro proyecto. • Responsables y cumplidos. • Solidarios.	• Innovadores. • Plurales.	• Tolerantes. • Invalorables. • Democráticos. • Comprensivos. • Respetuosos de las diferentes personalidades. • Respetuosa de mis amigos. • Coherentes con lo que se hace.	• Solidarios. • Cooperativos. • Más pacientes. • Respetuosos del otro.	• Ciudadanos.	• Creativos. • Recursivos. • Felices. • Generosos. • Solidarios. • Mejores personas. • Mejores profesionales. • Mejores seres humanos.

APRENDIMOS...					
Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia	**Yo trabajo por mi derecho a la educación, México**	**Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú**	**Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina**	**Alfabetización solidaria (AlfaSol), Brasil**	**Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica, Colombia**
• Que sí se puede cambiar. • A trabajar en equipo. • Que nuestro trabajo tiene sus frutos.	• A compartir el conocimiento. • A trabajar en equipo. • A generar respuestas ante lo que nos rebasa. • Que la mejor forma de incidir es la acción. • A seleccionar a nuestros socios.	• A amar. • A ser mejores personas. • A valorar las diferencias. • A conversar. • A escuchar. • A pintar. • A bailar. • A reír. • Que las palabras cautivan, pero los ejemplos arrastran. • A buscar soluciones. • A desear que haya vida en la educación.	• A jugar. • A entender que hay muchos puntos de vista. • A escuchar. • A confiar. • A negociar.	• A convivir. • A convivir de manera más integrada con la sociedad.	• Que para ayudar a otros es necesario estar dispuesto a cambiar uno mismo. • A querer ser coherentes. • A luchar. • A devolver. • A aprender.

Anexo 6

Los proyectos innovadores

En este anexo se presenta una descripción sucinta de los proyectos ganadores del concurso correspondiente al ciclo 2004-2005 —que estuvieron presentes en la Feria de México, en 2006—, y de los proyectos finalistas de los ciclos 2005-2006 y 2006-2007, agrupados de acuerdo con la clasificación que se explica en el capítulo I.

Proyectos de generación de ingresos

- Lét Agogo, Haití (2005)
- Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina (2005)
- Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú (2006)
- Programa Noreste de ProNaturaleza: Experiencia comunitaria para el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente en la Reserva Nacional Pacaya-Samiria, Perú (2006)
- Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, de Artesanías de Colombia, Colombia (2006)
- Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu-kellu, planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia (2006)
- Rescate de semillas tradicionales para darles valor agregado y

elevar el nivel de vida de la comunidad indígena de Ríoblanco, municipio de Sotará, departamento del Cauca, Colombia (2006)

- Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes peruanos, Perú (2006)
- Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador (2007)
- Associação dos pequenos agrossilvicultores do projeto RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado), Brasil (2007)

Leche en abundancia, Haití

Organización responsable: VETERIMED

Este proyecto es una iniciativa que lleva a cabo la organización no gubernamental haitiana VETERIMED, cuya misión es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos mediante el apoyo técnico a las unidades familiares. En sus inicios, VETERIMED recibió apoyo financiero de Oxfam International, Cordaid y Veterinarios sin Fronteras, para organizar la primera unidad experimental. En la actualidad el proyecto se ha convertido en una empresa comunitaria, se autofinancia con fondos de grupos comunitarios y asociaciones de campesinos, y cuenta con 10 microlecherías repartidas en todo el territorio nacional, que producen leche larga vida y yogur.

El proyecto Leche en abundancia permite organizar a los pequeños productores con el fin de mejorar sus condiciones de producción y sus ingresos, con el apoyo del sistema de diagnóstico participativo, que condujo a crear microunidades de procesamiento de la leche y a constituir una asociación de productores. Paralelamente, con el apoyo de VETERIMED, los campesinos productores lograron legalizar la posesión de sus tierras, mediante el trabajo en conjunto con instituciones de gobierno. Asimismo, han desarrollado técnicas para la producción de forraje y nuevos esquemas de manejo de la población ganadera tendientes a mejorar el acceso al agua.

Todas las lecherías de la red nacional funcionan bajo la supervisión y el asesoramiento de VETERIMED, entidad que les entrega capacitación y es dueña de la marca "Lét Agogo" (Leche en abundancia). Hoy en día son aproximadamente 500 los campesinos que, organizados en asociaciones, abastecen a las diferentes lecherías de la red.

En la última década se ha capacitado a más de 1.000 agentes veterinarios campesinos. Estos han organizado la Red Entévét y desde el

año 1999 la mayoría ha recibido un reconocimiento oficial del Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural que les permite vacunar en las fincas. En cada lechería se trabaja para reforzar los servicios técnicos y favorecer el establecimiento de programas sanitarios.

Haití importa anualmente más de 40 millones de dólares en productos lácteos, y la leche ocupa el segundo lugar en las importaciones de alimentos. La producción nacional representa menos del 30% del consumo y la mayoría de las unidades comerciales del país cerraron en el último decenio. En este sentido, este proyecto contribuye significativamente a la seguridad alimentaria y nutricional del país, ya que sus unidades productivas son las únicas empresas que procesan y valorizan la leche producida localmente.

Esta iniciativa, que ha permitido la organización de los pequeños productores lecheros para mejorar sus condiciones de producción, comercialización e ingresos, obtuvo el primer lugar en el ciclo 2004-2005 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este proyecto, contactar a Michel Chancy, Director de VETERIMED.

Correo electrónico: michelchancy@hotmail.com, veterimed@gmail.com,

Teléfono: (509) 221-7347/ 222-9360

Enlaces de interés:

http://www.veterimed.org.ht/
http://www.eclac.cl/noticias/paginas/2/24142/ProyectoLetAgogo_Haiti.pdf
http://media.eclac.cl/presentaciones/dds/kellogs/innovacionHaiti/index.htm

Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U.Que.Va., Argentina

Organización responsable: Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles (C.A.U.Que.Va.)

La Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles (C.A.U.Que.Va.) es una organización autogestionada que integran más de 140 pequeños productores, descendientes de pueblos originarios de la Quebrada de Humahuaca, en la provincia de Jujuy. Su objetivo es elevar el nivel de vida de los socios sobre la base de la producción y comercialización tanto de sus productos ancestrales, como de frutas y

hortalizas. Al proyecto se han ido incorporando servicios y estrategias que permiten disminuir el costo de los insumos y que constituyen un apoyo en relación con la producción, líneas de comercialización, créditos y actividades de capacitación. En la cooperativa se ha logrado formar un grupo de dirigentes, que son miembros del consejo de administración y que la conducen, así como un grupo de jóvenes que constituyen el equipo técnico operativo; cabe resaltar que un número significativo de los socios son mujeres. C.A.U.Que.Va. cuenta además con el trabajo y el apoyo de dos grupos de pequeños productores que impulsan acciones relativas a créditos y cultivos andinos, que forman el comité de créditos y el grupo de papas andinas.

En el proyecto se ha detectado la necesidad de trabajar en el diseño de cursos de capacitación en temas relacionados con la incorporación de prácticas ecológicas en la agricultura y con la formación de recursos humanos, especialmente de jóvenes, en las áreas de comercialización, créditos, administración, capacitación y comunicación. Para compensar algunas falencias educativas que existen en el seno de la familia rural, se comenzó a trabajar en alfabetización. Es decir, se ha utilizado el proyecto para mejorar la gestión en toda la cadena productiva, desde el hogar rural hasta la venta de los productos. En este marco, se elaboraron dos juegos didácticos (El pequeño productor I y II) a fin de educar respecto de la planificación en finca y la posterior comercialización. Este juego se ha compartido con extensionistas y productores de todo el país, ya que resulta aplicable a las diversas realidades productivas. Actualmente se lleva a cabo un programa de alfabetización de adultos llamado "Yo sí puedo" y uno de capacitación con el apoyo de la Embajada de Canadá, en las áreas de manejo de cultivos y maquinaria agrícola, gestión de proyectos, cultivo de papas andinas, y computación, entre otras.

Merced al financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la cooperativa cuenta con cinco líneas de crédito propias para responder a los diversos intereses y necesidades de sus asociados. Con respecto a la comercialización, la cooperativa realiza ventas directas en mercados de concentración de distintos lugares del país, ventas con entregas domiciliarias en Buenos Aires, y ha abierto puntos de venta en algunas localidades quebradeñas. También se trabaja en el desarrollo y promoción de los productos originarios: alrededor de 40 variedades de papa, otros tubérculos andinos como la oca y la papa lisa, y diversos tipos de maíz de la zona. En octubre de 2004 se realizó la primera exportación piloto de papas andinas a Italia, puesto que uno de los objetivos principales es lograr introducir estos productos en el exterior. La cooperativa cuenta con el sitio web: http://www.cauqueva.com.ar, a través del cual es posible hacer pedidos en línea, que son distribuidos en cualquier ciudad de la Argentina.

El Programa integrado de cultivos andinos C.A.U.Que.Va. obtuvo el segundo lugar en el ciclo 2004-2005 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre el programa, contactar a Javier Rodríguez, Ingeniero Agrónomo, coordinador técnico.

Correo electrónico: javierrodriguez@cauqueva.com.ar, jrcau@imagine.com.ar

Teléfono: (54-388)499 7185 ó 155 004181

Enlaces de interés:

http://www.cauqueva.com.ar/
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/CAUQUEVA.Argentina.esp.pdf

Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú

Organización responsable: Asociación pesquera "Flor de Yancacauha" Iniquilla Chullpia

Este programa es promovido por la Asociación pesquera "Flor de Yancacauha" Iniquilla Chullpia, que está formada por pescadores de la comunidad. El objetivo de este proyecto es mejorar y mantener, en forma sostenible, los ingresos de las familias asociadas y la calidad de vida de la población de la zona, sobre la base del incremento de la producción de trucha en sus modalidades extensiva e intensiva.

La innovación de este proyecto consiste en la forma de organización de los pescadores, las técnicas de producción desarrolladas y la capacidad de enfrentar creativamente las dificultades que existían en relación con el abastecimiento de la principal materia prima, es decir, los alevines.

Esta es una experiencia totalmente autogestionada y autogenerada por los socios de la cooperativa, personas de muy escasos recursos que viven en el altiplano peruano, quienes han logrado desarrollar un sistema productivo adaptado a las condiciones de la zona; utilizaron los recursos locales y obtuvieron excelentes resultados en términos productivos y de comercialización. Cabe destacar que hace unos 10 años, con apoyo del gobierno, se intentó un cultivo de truchas que fracasó principalmente debido al uso de tecnologías no adecuadas a la altura del lugar —4.000 metros sobre el nivel del mar. Este grupo de "industriales" de la trucha, en cambio, consiguió enfrentar con éxito el enorme reto, pues lograron desarrollar una tecnología propia que ya se está transfiriendo al resto de la zona.

Las innovaciones técnicas implementadas son simples, pero a la vez decisivas para optimizar la producción. Se han elaborado alternativas que permiten producir los alevines de la trucha, materia prima que antes debían importar, con todas las dificultades que este proceso tiene para los habitantes de zonas alejadas. Esta sustitución implica, además, una reducción muy significativa de los costos de producción, que permite a los miembros de este proyecto ser más competitivos en el mercado nacional. La clave para la producción de trucha en altura —4.000 metros sobre el nivel del mar— es el tamaño del alevín. En altitudes inferiores, los alevines se traspasan a las lagunas cuando han alcanzado 5 centímetros de largo. Sin embargo, en el caso de este proyecto, esto se realiza con un tamaño de 10 centímetros, lo que asegura los resultados esperados tanto para la producción como para la comercialización. Los productores han creado este sistema por medio de un trabajo mancomunado con los actores locales, sobre la base de aprendizajes progresivos que han sido adoptados por todos los socios y que se han sistematizado, de manera que hoy es posible compartirlos y transferirlos a otras comunidades.

Hoy en día, la Asociación cuenta con una eficiente estructura administrativa que le ha permitido progresar y convertirse en una verdadera empresa. Existe una directiva formada por socios elegidos en asamblea, y un comité de producción encargado del cuidado de los reproductores, la extracción de las ovas y la producción de alevines, que cuenta con el apoyo de una bióloga, contratada por la Asociación. Asimismo, se dispone de un comité de comercialización, a cargo de la venta de los distintos productos —alevines, trucha eviscerada y trucha ahumada—; un comité de capacitación, que evalúa las necesidades de capacitación y lleva a cabo las gestiones necesarias para satisfacerlas; un comité de obras y construcciones, responsable de coordinar las obras que se requieran; y un comité de turismo que, con el apoyo del proyecto Corredor Puno-Cusco, promueve el turismo en la zona. Se debe destacar que al momento de escribir este documento se ha logrado la consolidación del mercado de trucha ahumada y la producción de trucha enlatada está en proceso de desarrollo.

Por otra parte, la Asociación coordina actividades que se podrían calificar de responsabilidad social corporativa, como son aquellas efectuadas a través del comité de deportes y cultura, encargado de promover actividades recreativas para los socios, sus familias y la comunidad en general. El comité de transporte también realiza actividades de este tipo, pues coordina los viajes de la población de la zona a otras comunidades para adquirir cereales y realizar trueques, y lleva a los comuneros a Juliaca, donde pueden comprar diversas mercancías a un menor costo; estos viajes se realizan en el bus adquirido por la Asociación.

Por último, existe un comité de fiscalización, que supervisa y asegura el cumplimiento de las tareas asignadas a los diferentes comités.

El proyecto Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas obtuvo el tercer lugar en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Pedro Ramos Jara.

Correo electrónico: iniquillach@hotmail.com

Teléfono: (51-51) 338260 ó 322224

Enlaces de interés:

http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/ProduccionSostenibleTruchas.Peru.esp.pdf

Programa Noreste de ProNaturaleza: Experiencia comunitaria para el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente en la Reserva Nacional Pacaya-Samiria, Perú

Organización responsable: Fundación peruana para la conservación de la Naturaleza, ProNaturaleza

La Fundación ProNaturaleza ha generado un modelo de desarrollo sostenible que hace posible proteger una zona muy amplia de la Amazonia peruana, y a la vez asegurar la generación de ingresos a sus habitantes.

El modelo, de conservación y generación de ingresos, se construye junto con la comunidad y en él también participan las autoridades gubernamentales. Hoy, gracias a este modelo de desarrollo sostenible, existen especies en vías de extinción que están protegidas y además los pobladores de la reserva se pueden beneficiar de ellas sin exterminarlas, pues han entendido y asumido plenamente el valor que la conservación tiene para ellos. Esta conciencia ha permitido un enorme nivel de compromiso, que se refleja claramente en el hecho de que la propia comunidad asume la responsabilidad de la vigilancia de esta amplia región, tarea que sería imposible de ejercer por el sector público en forma exclusiva.

Se trata de un modelo en donde la conservación y la generación de ingresos son complementarias. El tipo de acciones concretas que los pobladores han llevado a cabo son, por ejemplo, un sistema de repoblamiento de palmeras amazónicas —tagua[1] y aguaje[2]—, de las

[1] *Phytelephas macrocarpa*

[2] *Mauritia flexuosa*

cuales obtienen beneficios sin talarlas; asimismo, las tortugas taricayas[3] se reproducen gracias a que la propia comunidad construye y protege los nidos para los huevos, y además obtiene una utilidad de la venta de estos una vez cumplida la cuota de conservación que se establece en conjunto con las autoridades ambientales; de igual modo, el paiche[4], pez del Amazonas, solo se captura cuando ha alcanzado su edad adulta y se ha reproducido. Los pobladores han aprendido a detectar en qué momento pueden llevar a cabo la pesca, de acuerdo con el tamaño de los peces que ven en el río.

En este momento, el gran desafío consiste en generar cadenas de comercialización de estos productos, que permitan asegurar mayores ingresos a los habitantes de estas alejadas zonas de la Amazonia. Es un reto en que es indispensable la activa y decidida participación del sector público.

Este programa fue finalista en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Javier Noriega Murrieta.

Correo electrónico: pronaturaleza@pronaturaleza.org

Teléfono: (51-65) 23-50-53

Enlaces de interés:

http://www.pronaturaleza.org
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Proyecto.ProNaturaleza.Peru.esp.pdf

Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal, Colombia

Organización responsable: Artesanías de Colombia S.A., empresa de economía mixta, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia

Este programa es impulsado por Artesanías de Colombia en más de 70 municipios del país y comprende 11 cadenas productivas de actividades como joyería, barniz, mimbre, palma de iraca, guadua y cerámica. Su objetivo es incrementar la productividad y mejorar la competitividad de las cadenas de producción artesanal, mediante la creación de condiciones empresariales que permitan estructurar y fortalecer los eslabones de

[3] *Podocnemis unifilis*
[4] *Arapaima gigas*

provisión de materias primas, diseño, producción y comercialización; lo anterior tiene la finalidad de aumentar la participación del sector en la estructura económica nacional y en las exportaciones.

El trabajo consiste, específicamente, en la articulación de cada uno de los eslabones de la cadena de producción de los diversos oficios, el mejoramiento tecnológico de los procesos productivos para aumentar su eficiencia, y el diseño y desarrollo de productos para el consumo nacional y para la exportación de acuerdo con las tendencias del mercado. Además se trabaja en elaborar e implementar un plan estratégico de comercialización para el sector, en promover la oferta artesanal por la vía de medios impresos e Internet, y en la formación de las personas vinculadas a los distintos oficios, a la gestión de la empresa, y al diseño de productos.

El desarrollo y consolidación de cadenas productivas es algo corriente en el sector empresarial, pero no así en la producción artesanal. El modelo se inició con un diagnóstico en relación con el suministro y calidad de las materias primas, y con las condiciones en que se llevan a cabo la producción y la comercialización. Este diagnóstico se discutió con las potenciales comunidades beneficiarias, los diversos agentes participantes —instituciones públicas y privadas, de base, productores, proveedores, comercializadores—, las organizaciones de economía solidaria vinculadas al sector, y los actores de cada cadena, con el objeto de definir un plan de trabajo concertado que permitiera llegar a acuerdos regionales de competitividad en cada una de las cadenas.

A modo de ilustración, respecto de las materias primas se encontraron, entre otros, los problemas de falta de un plan de suministro, desarticulación con el eslabón de producción, y deficiencias en la calidad. En el área de producción artesanal se detectaron las dificultades de restricción de crédito para la compra de materias primas, debilidades técnicas y bajos volúmenes con respecto al potencial del mercado. Finalmente, en relación con la comercialización se estableció que los productores estructuran la oferta a partir de la producción y no de la demanda, y además existe desarticulación con la cadena productiva.

Se inicia, entonces, el trabajo con cada eslabón de las cadenas productivas, asegurando la articulación entre ellos. En cuanto a las materias primas, se capacita a los cultivadores para mejorar la calidad y asegurar la cantidad necesaria con relación a la demanda potencial. Esta tarea se efectúa mediante lotes demostrativos.

En el área de producción se trabaja en "modernizar" los diseños, pero manteniendo las características artesanales; se desarrollan así nuevas líneas de productos, y se capacita en las normas técnicas del

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) y en el mejoramiento de la calidad de los productos. Por otra parte, se promocionan las formas asociativas de organización y se capacita intensamente en gestión empresarial.

En el área de comercialización, se capacita a los artesanos para que participen en ferias nacionales e internacionales y se realiza anualmente una feria internacional en Colombia; además se elaboran y entregan fichas técnicas de empaque, embalaje y etiquetas, y se dictan seminarios sobre tendencias de los mercados.

La labor descrita se realiza en coordinación con las autoridades municipales y departamentales, así como con los organismos del sector central vinculados, por ejemplo, al crédito.

El resultado más importante, y que amerita la réplica creativa de este programa en otros países de la región, es el hecho de que los 6.300 artesanos, beneficiarios directos de este programa de cadenas productivas, venden la totalidad de la producción con márgenes de utilidad de aproximadamente un 15%.

Este proyecto fue finalista en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Manuel José Moreno, Subgerente de Desarrollo de Artesanías de Colombia.

Correo electrónico: mmoreno@artesaniasdecolombia.com.co

Teléfono: (57-1) 336-3959

Mejoramiento de pasturas y lucha contra el kellu-kellu, planta tóxica del altiplano boliviano, Bolivia

Organización responsable: Fundación Agua Clara, Bolivia

El kellu-kellu[5] es una maleza venenosa que se extiende por los suelos del altiplano, desde Perú hasta el norte de Argentina. Crece entre los pastizales y causa la muerte del ganado, invade las plantaciones de cebada, alfalfa y quinua de la zona, y afecta la salud de los pobladores. En el altiplano boliviano la mortalidad animal alcanzó al 30%, y cerca del 80% de la tierra estaba afectada por esta plaga. La situación llegó a tal nivel que los campesinos comenzaron a abandonar sus tierras para ir a las ciudades en busca de oportunidades de ingreso. Ante esta situación,

[5] *Hymenoxis robusta*

la organización no gubernamental (ONG) Agua Clara decide actuar y entra en contacto con los presidentes comunales y las autoridades locales de las poblaciones afectadas, con quienes inicia el análisis de la situación y su magnitud. La respuesta de la comunidad es inmediata, ya que las 773 familias de la zona asumen el compromiso de participar; primero en la búsqueda de una solución a este problema que los había afectado por más de 50 años, y luego en la implementación de esta.

Esta estrategia, que se fundamenta en los conocimientos de los propios campesinos, enriquecidos con la asesoría técnica de la ONG, permitió desarrollar un modelo de erradicación basado en:

- La identificación de las parcelas con mayores problemas.
- El trabajo colectivo en la parcela identificada hasta lograr la erradicación total.
- La combinación de sistemas mecánicos y manuales.
- El abandono del uso de químicos, por considerarlos altamente contaminantes y perjudiciales para el medio ambiente.

La técnica adoptada consiste en extirpar la planta de manera mecánica o manual, después de los períodos de lluvia y antes de la floración para evitar nuevas semillas, y luego enterrarla. De ninguna manera se debe dejar inundar los campos ni quemar la maleza extraída, lo que puede ocasionar la reaparición de la planta. Con este modelo se inicia la planificación de las actividades, proceso que se realiza anualmente y que comienza con talleres de capacitación en manejo de praderas, de fármacos y productos veterinarios, y mercadotecnia.

A continuación, con la participación de los técnicos de Agua Clara, líderes y autoridades de la comunidad y productores, se define la superficie que se va a trabajar cada año, cómo se va a organizar el trabajo y qué método de erradicación se debe utilizar en cada caso. A modo de ejemplo, para el presente año se decidió trabajar 4,5 hectáreas en forma manual y 2 en forma mecánica, por parcelas.

Una vez erradicada la maleza y luego de arar la tierra, se inicia la siembra de plantas forrajeras, y estos nuevos cultivos impiden que el kellu-kellu reaparezca y se propague.

Esta metodología de trabajo, basada en el compromiso y la activa participación de la comunidad, permitió la erradicación del kellu-kellu, algo que se había intentado durante años sin resultados satisfactorios y con altos costos, al no involucrar a la comunidad.

A marzo de 2006, ya se había logrado recuperar cerca de 16.000 hectáreas. Hoy, gracias a este programa, los productores de la zona

han vuelto a producir alfalfa, cebada, carne y leche de ovino. Su tierra nuevamente es productiva y les permite generar ingresos.

A raíz de los resultados alcanzados, con el apoyo de la prefectura de Oruro y a solicitud de los municipios de la región, se realizó el Primer encuentro sobre problemas de kellu-kellu en el altiplano boliviano, donde se planteó el diseño de políticas y estrategias a nivel departamental. Hoy este modelo forma parte de las políticas públicas de la región.

Este proyecto fue finalista en el ciclo 2004-2005 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Giannpierre Fiorilo, coordinador de proyectos.

Correo electrónico: aguaclaraboj@hotmail.com, giannpierre@yahoo.com

Teléfono: (591-2)528-1288

Enlaces de interés:

http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/bo/kellukellu/

Rescate de semillas tradicionales para darles valor agregado y elevar el nivel de vida de la comunidad indígena de Ríoblanco, municipio de Sotará, departamento del Cauca, Colombia

Organización responsable: Comunidad indígena de Ríoblanco

Este proyecto tiene como objetivo central rescatar los conocimientos ancestrales del cultivo de la quinua y el amaranto, para elevar las condiciones nutricionales de los habitantes del resguardo, generar ingresos por medio de la venta de estos productos en los mercados nacional e internacional, y sustituir los cultivos ilícitos.

La producción y comercialización de látex de amapola para la producción de opio —que era vendido a los traficantes— trajo a la comunidad la violencia, la desintegración familiar, el incremento de la desnutrición, y la pérdida de las costumbres y valores ancestrales, y afectó principalmente a sus integrantes más jóvenes. Ante esta situación, un grupo de líderes indígenas —hombres y mujeres— deciden buscar alternativas de producción, que si bien nunca serán tan lucrativas como los cultivos ilícitos, sí traerán paz, ingresos y seguridad alimentaria a la zona. Con la asesoría de las personas mayores de la comunidad, deciden retomar cultivos ancestrales de alto poder nutritivo y con posibilidades de

venta tanto en el país como en el exterior. A pesar de haberse encontrado con grandes dificultades, e incluso amenazas, logran enfrentar a los compradores de la droga en el proceso de sustitución.

Con esta idea en mente, uno de los líderes de la comunidad se contacta con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), de Colombia, y solicita una capacitación en el cultivo orgánico de quinua y amaranto para los jóvenes de la comunidad, hombres y mujeres, ya organizados en la Asociación de rescatadores de semillas tradicionales. Estos son los llamados socios fundadores, 16 personas entre las que se encuentran 3 mujeres. Estos socios, gracias a la capacitación recibida, se convirtieron en multiplicadores de los conocimientos en la comunidad, al asesorar a los otros productores en el proceso de siembra de los cereales ancestrales en sus parcelas. Así, aparecen los socios productores, quienes asumen el compromiso de entregar a la Asociación una determinada cantidad de producto en cada cosecha.

Los socios fundadores son quienes montaron el centro de acopio y comercialización, y adelantaron los contactos con la Caja de Compensación Familiar del Cauca (COMFACAUCA); esta institución los apoya en el proceso de comercialización, desde las técnicas de empaque y etiquetado requeridos por el mercado, hasta la comercialización directa a través de sus supermercados. Actualmente se está en conversaciones con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar con el fin de que estos cereales sean adquiridos para la alimentación en los hogares de bienestar familiar del departamento del Cauca, dado su alto contenido nutricional y por el efecto positivo que producen en relación con el rescate de las tradiciones ancestrales.

La primera prioridad de los socios es el consumo interno de la comunidad, como una forma de mejorar las condiciones nutricionales de su población. En efecto, venden en primer lugar a los consumidores locales y solo los excedentes se envían al mercado de Popayán, capital del departamento del Cauca. Por ahora no han alcanzado el volumen necesario para exportar, pero van en camino de lograrlo. Dada la necesidad de aculturación que enfrentan, sobre todo con relación a la población más joven, han desarrollado la producción de harina de quinua, utilizada en la fabricación de fideos, que tienen una gran aceptación entre esta población. También producen galletas y diferentes tipos de tortas.

Merced a este proceso los socios han logrado, por una parte, organizarse, erradicar los cultivos ilícitos y enfrentar con éxito la presión de los traficantes, y por otra, revitalizar y revalorizar sus ancestros culturales.

Este proyecto fue finalista en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Ángel Anibal Obando, coordinador del proyecto.

Correo electrónico: angelanibalobando@yahoo.es

Teléfono: (5728) 385510

Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos, Perú

Organización responsable: Artesanías Pachamama S.A.

Este proyecto nace de la iniciativa de un grupo de mujeres, la mayoría indígenas quechua hablantes y que en muchos casos no hablan español. A partir de un club de madres y con el apoyo de una religiosa norteamericana, ellas logran crear una empresa de tejidos a mano en alpaca con calidad de exportación. De hecho, en este momento exportan la totalidad de su producción a Estados Unidos y ya están incursionando en el mercado japonés.

Este grupo de mujeres se ha constituido en una verdadera empresa. Cuentan con una junta directiva, integrada por socias elegidas en la asamblea general; un comité de producción, encargado de recibir los pedidos, definir los insumos necesarios de acuerdo con los modelos solicitados y realizar la compra en una empresa que provee la lana de la calidad requerida para la exportación; y un comité de almacenamiento, que recibe la materia prima y la distribuye entre las socias tejedoras de acuerdo con un plan de trabajo definido en la asamblea, donde se respetan las habilidades de cada una así como su disponibilidad de tiempo. Este comité también se encarga de controlar la entrega de las prendas terminadas por parte de las socias tejedoras, y de recibirlas. Además, existe un comité de calidad, que supervisa —en las reuniones semanales— el proceso de tejido de cada una de las piezas, asesora y dirige a las tejedoras, y revisa la pieza terminada para asegurar su excelencia. Y finalmente, disponen de un comité de exportación cuyos integrantes, en colaboración con la junta directiva, comprueban una vez más la calidad de cada prenda, colocan la etiqueta correspondiente, verifican el cumplimiento de todo el pedido y lo empacan. Luego un contador, también de la comunidad y contratado por la asociación para tal fin, prepara la documentación requerida y realiza las gestiones necesarias para la exportación.

Cada una de las mujeres de esta asociación ha logrado producir un ingreso anual cercano a los 300 dólares que, en muchos casos, es la principal fuente de liquidez para las familias. Además, en tanto es un dinero fruto de su trabajo, el destino de este es decisión exclusiva de las mujeres.

Unido a este aspecto, las mujeres de esta asociación —que se reúnen semanalmente— se han fortalecido como personas, han enfrentado la resistencia de sus esposos a su participación en estas actividades, y se han apoyado entre sí. Claramente, el impacto de esta iniciativa va más allá del ingreso que produce, pues constituye un ejemplo para muchas mujeres que habitan en las zonas rurales, ya que demuestra que sí es posible unirse, fortalecerse, y enfrentar la resistencia de los hombres, junto con mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias, producir bienes de calidad exportable y generar nuevos ingresos.

Además, las mujeres que participan en el proyecto desarrollan distintas labores sociales; por ejemplo, con recursos proporcionados por donantes extranjeros, montaron un comedor comunitario que ellas mismas atienden por turnos, donde se da alimentación a niños y niñas, jóvenes y ancianos de escasos recursos de la comunidad.

Artesanías Pachamama fue finalista en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este proyecto, contactar a Victoria Cipriano Quispe Achata, Presidenta de la empresa.

Correo electrónico: cip_victoria@yahoo.es

Teléfono: (51-51) 327589 ó 322224

Enlaces de interés:

http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Proyecto.Pachamama.Peru.esp.pdf
http://www.perusweaters.org/

Manejo y tratamiento de aguas residuales con lenteja acuática, lechuguín y totora, Ecuador

Organización responsable: Junta parroquial[6] de San Rafael de la Laguna, Otavalo, Ibarra, Ecuador

Más que un programa, este es un plan de desarrollo integral que surge de la preocupación de la comunidad respecto de la contaminación

[6] Unidad político-administrativa que forma parte de un municipio.

de las aguas del lago San Pablo, y del interés por el tratamiento de las aguas residuales de la parroquia de San Rafael de la Laguna, población ubicada en el cantón Otavalo, en Ecuador.

Con el apoyo de la organización no gubernamental Centro de estudios pluriculturales (CEPCU) y de la Junta parroquial —máxima autoridad de San Rafael de la Laguna—, además de la participación en mingas de toda la comunidad, se construyó la planta de tratamiento de aguas residuales que utiliza la lenteja acuática y el lechuguín como descontaminantes.

Las aguas, descontaminadas en un 90%, se emplean para regar los totorales, materia prima utilizada por la comunidad en la producción de artesanías. Por lo tanto, se logra un aumento significativo de la producción de totora, y las artesanías tradicionales —esteras— ya no son suficientes para absorber este volumen.

Un grupo de la comunidad, organizado en un comité con el apoyo de la organización no gubernamental Fundación Alternativa, montó la empresa comunitaria Totora Sisa para producir muebles, artesanías y papel de totora. En esta empresa trabajan 42 familias socias y se han logrado altos estándares de calidad, mediante la aplicación de la norma ISO 9001:2000 y gracias a la capacitación recibida, especialmente en el área del diseño. Esto ha permitido que la empresa, en el año 2006, generara ingresos por 22.000 dólares.

La lenteja acuática que se cultiva en las piscinas de descontaminación se vende como abono natural, por ahora a la propia comunidad. El lechuguín sirve de alimento para cerdos y se está intentando montar una empresa que lo procese para la producción estandarizada de alimento para animales.

Con respecto al manejo de las aguas del lago San Pablo, la comunidad decidió en asamblea proteger las vertientes que alimentan el lago y evitar la erosión en las zonas altas. Se creó la Asociación Inka Tocagón para reforestar el área de las vertientes y las zonas altas, antes utilizadas en la producción agrícola, mediante esquejes extraídos de los árboles nativos que existen en la zona. La Asociación dispone de un vivero de árboles nativos, del mismo nombre, que provee las plantas para la reforestación y además genera ingresos a las familias socias mediante la venta de estas.

Para el cuidado de los totorales se creó la Asociación Bolsa Prenadilla, que trabaja dos hectáreas de totora con un manejo sostenible. Además, se planea plantar hile, una variedad de totora más fina pero más fuerte, con el fin de elaborar artesanías de mejor calidad. En la zona existen 80 hectáreas

de totora nativa y 20 hectáreas de totora cultivada y sin embargo, dado el éxito obtenido, Totora Sisa necesita aún más materia prima.

Además de las anteriores, se fundó la Asociación Rey Mola Cocha, un proyecto turístico que se enmarca en el manejo sostenible del lago e incluye, entre otras cosas, la construcción de un puerto para realizar paseos en balsas de totora. Para ello se ha recibido capacitación de las poblaciones de Puno, vecinas al lago Titicaca, de Perú. Los integrantes de la Asociación se han capacitado también en gastronomía, primeros auxilios y como salvavidas.

Cada una de estas asociaciones ha sido creada en asamblea de comunidad y a ellas pueden ingresar las familias interesadas y los integrantes de las familias socias que trabajan en los programas. La presencia de mujeres en cargos directivos es considerada muy importante; a modo de ejemplo, la presidenta de la Asociación Bolsa Prenadilla es una mujer.

A juicio del presidente de la Junta parroquial, el fortalecimiento de la organización comunitaria es uno de los grandes logros de este proyecto. Hoy se cuenta con un centenar de dirigentes con visión progresista que se preparan, incluso académicamente, para ayudar al desarrollo de la parroquia. La autoestima de la población ha aumentado, se sienten orgullosos y preparados para construir una vida mejor para cada uno, su familia y la comunidad. De este modo, constituyen un referente para otras comunidades.

Como se puede apreciar, este es un plan de desarrollo integral que ha generado mayores ingresos y mejor calidad de vida a toda una comunidad.

Este programa obtuvo el tercer lugar en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Fredy Sánchez, presidente de la Junta parroquial.

Correo electrónico: helloyesy@yahoo.com, jpsrlaguna@yahoo.com

Teléfono: (593)-06-291-8532 ó 06 292-4933 ó 2918508

Enlaces de interés:

www.totorasisa.com
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Resumen.Manejotratamientoaguas.Ecuador.esp.pdf

Associação dos pequenos agrossilvicultores do projeto RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado), Brasil

Organización responsable: Associação dos pequenos agrossilvicultores do Projeto de Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado

El proyecto RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado e Andesado) tiene su origen en un asentamiento del Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria (INCRA) del Brasil, en la selva amazónica, estado de Rodônia.

En 1984, el gobierno entregó estas tierras a colonos brasileños provenientes especialmente del sur del país, sin ningún apoyo técnico o financiero para cultivarlas. La ubicación geográfica y las condiciones climáticas hacen muy difícil cualquier cultivo, sobre todo si se desea respetar el medio ambiente. Además en esa zona existen graves problemas de salud vinculados a enfermedades endémicas como la malaria.

Gracias al proyecto RECA se introdujo una nueva manera de producir, asociativa, sostenible y orgánica, que ha mejorado sustancialmente las condiciones de vida de los pequeños agricultores del lugar. Por medio de este proyecto se realizan también actividades en las áreas de educación, salud y gestión empresarial. Lo anterior se traduce en que hoy existen productores que cuentan con un ingreso superior al salario mínimo de Brasil y que hace unos años apenas sobrevivían.

Al inicio del proyecto y frente a la adversidad y al abandono de las autoridades, los pequeños productores se organizaron entre ellos y con los recolectores de caucho (los seringueiros, que históricamente habitaban la región), para desarrollar estrategias que les permitieran mejorar sus ingresos y sus condiciones de vida. Como lo expresa el Director de RECA, se dio una unión entre la capacidad empresarial de los migrantes y el espíritu conservacionista de los lugareños, que produjo una empresa que genera ingresos y conserva el ecosistema.

Para mejorar la calidad de vida de las familias agrosilvicultoras de la zona, la Asociación de pequeños agricultores promueve la puesta en marcha de sistemas agroforestales, la recuperación de áreas deterioradas, y la capacitación de la comunidad.

La Asociación genera productos alimenticios para ser comercializados, en el marco de la conservación del medio ambiente, por la vía de los sistemas agroforestales (SAF), así como productos elaborados tales como jugos concentrados, pulpas, mermeladas y licores. Igualmente, se elaboran aceites vegetales y manteca de cupuazú [7] (tipo de nuez), que

[7] *Theobroma grandiflorum*

son vendidos a una gran empresa de productos de belleza de Brasil. La producción es orgánica y tiene certificación, lo que le agrega valor y abre nichos de mercado privilegiados. De este modo se obtiene un beneficio de las especies originarias de la zona sin devastarlas e incluso en conjunto con activos programas de reforestación.

Para coordinar la producción de fruta y las transformaciones a realizarse, los pequeños productores se organizan en grupos por tipo de producto. Cada grupo tiene un coordinador o coordinadora que lo representa en la Asociación y que organiza el trabajo diario.

Cada agricultor, quien simultáneamente es socio de RECA, vende sus productos a un precio previamente fijado en asamblea; RECA procesa y comercializa los productos finales y los socios encargados del procesamiento reciben remuneración. Una vez al año se informa en asamblea sobre el resultado financiero y se distribuye el excedente, dando un precio adicional en proporción a la cantidad vendida. Este modelo de comercialización permite tener utilidades significativas e hizo posible eliminar la devastación ocasionada por los intentos de cultivar la tierra, y sacar a la población de la zona de la profunda pobreza en la que se encontraba.

RECA obtuvo el cuarto lugar en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Hamilton Condack de Oliveira, Gerente de comercialización y de proyectos.

Correo electrónico: hcondack@yahoo.com.br

Teléfono: (55 69) 3253 1007

Enlaces de interés:

http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/docs/Resumen.AgrosilvicultoresReca.Brasil.esp.pdf

Proyectos de juventud en riesgo

- Prevención del fenómeno droga y mara[8] en áreas marginales urbanas y rurales, Guatemala (2005)
- Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina (2006)
- Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes

[8] Pandillas.

en situación de riesgo social y conflicto, Colombia (2006)

- Prevención del abandono del hogar. Una experiencia de desarrollo humano y social, Colombia (2006)
- Programa Ángel de la guarda, Brasil (2006)
- Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice de emigración salvadoreña, El Salvador (2007)

Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Guatemala

Organización responsable: Asociación Grupo Ceiba

Se trata de un proyecto educativo de la Asociación Grupo Ceiba cuyo objetivo es fortalecer y consolidar una propuesta integral de desarrollo comunitario, basada en la organización de la comunidad, la participación directa de los propios jóvenes (hombres y mujeres), la educación formal alternativa y el trabajo, en poblaciones altamente marginadas y en desventaja social. De este modo se busca generar medios que permitan, a mediano plazo, el desarrollo sostenible de estas poblaciones y la plena inserción social y laboral de los y las jóvenes. Las acciones del proyecto se han extendido a toda la región centroamericana y a Chiapas en México.

El proyecto se inició en la colonia El Limón, zona 18 de Ciudad de Guatemala, para luego extenderse, con diferentes programas, a otros asentamientos de esta misma zona, y además a Brisas de San Pedro 1 y 2, en el municipio de San Pedro Ayampuc de la misma ciudad, y al municipio de San Juan Comalapa, departamento de Chimaltenango, a 82 kilómetros de la capital. Más recientemente se inicia un acompañamiento comunitario en otro gran asentamiento humano de la periferia de Ciudad de Guatemala, a saber, Lomas de Santa Faz también ubicado en la zona 18.

Por medio de los programas Universidad en la calle, Educación alternativa, Empresa educativa, Acompañamiento en la calle, y Parlamento juvenil centroamericano y México, la Asociación Grupo Ceiba procura reducir el daño ocasionado por la exclusión socioeconómica y por los procesos de desplazamiento y desestructuración familiar que han vivido la niñez y juventud de las áreas marginales de Guatemala y la región adyacente.

Las principales estrategias son:

- Facilitar y propiciar la organización, comunicación y expresión entre la población beneficiaria.
- Promover espacios para la regularización educativa de niños y jóvenes que han quedado fuera del sistema escolar, mediante programas de educación acelerada para primaria, básico y bachillerato.
- Incluir tecnología informática en todos los procesos, como herramienta para responder a la necesidad de inclusión social. Se cuenta con una metodología acorde con la necesidad de las poblaciones atendidas.
- Promover espacios de comunicación, información e investigación en las comunidades marginales, por medio de bibliotecas, centros de documentación, y espacios para foros, videos, conferencias e Internet, entre otros servicios comunitarios destinados a la expresión, la formación y la educación informal.
- Facilitar los medios necesarios para la inclusión sociolaboral de los jóvenes, por la vía de la capacitación técnica emprendedora y para el empleo en las áreas de diseño gráfico, sitios web, y seguridad y mantenimiento informáticos.

Esta iniciativa permite ofrecer un programa integral que se lleva a cabo en los mismos espacios comunitarios, pese a que estos se ubican en áreas consideradas de alto riesgo, violentas e inestables. Esto se logra a partir de equipos humanos provenientes de la misma comunidad que conocen la dinámica de esta, conviven con la problemática existente, y se convierten en referencia local de trabajo para los más necesitados. Una de las principales innovaciones de este proyecto está en la forma como se ha gestionado, que se caracteriza por la activa y decidida participación de la comunidad y los propios beneficiarios en todas y cada una de las etapas de desarrollo del proyecto y de las actividades que se realizan. La comunidad y los beneficiarios son verdaderos protagonistas de esta iniciativa.

El proyecto Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales obtuvo el tercer lugar en el ciclo 2004-2005 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Este proyecto ha contado con el apoyo de la Agencia católica irlandesa para el desarrollo (TROCAIRE); el Fondo canadiense para el desarrollo de la educación en Guatemala (FODE); el Banco Interamericano

de Desarrollo (BID); la organización canadiense para el apoyo a necesitados en América Latina (CASIRA); la agencia alemana para el acompañamiento de niños y niñas en el mundo (KNH); la Ayuda de la Iglesia noruega (AIN); y la Fundación Soros en Guatemala, además de comunidades, alcaldías y comités comunitarios.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Marco Antonio Castillo, Director del Grupo Ceiba.

Correo electrónico: maccastillo@grupoceiba.org

Teléfono: (502) 5901-0542 ó 5992-6151

Enlaces de interés:

www.grupoceiba.org
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/gt/drogaymara/

Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina

Organización responsable: Procuración General de la Provincia de Buenos Aires, Argentina

Este modelo fue desarrollado por la Procuración General del poder judicial de la provincia de Buenos Aires, para atender a jóvenes, víctimas y/o victimarios -infractores-. Se atiende a jóvenes con el fin de evitar la internación, o a jóvenes externados, y se logra un nivel de reincidencia significativamente menor que el alcanzado por el modelo de internación. Desde su inicio hasta el año 2006, se ha atendido a 1.190 jóvenes —70% mujeres y 30% hombres— con solo cuatro casos de reinternación. Dado que gran parte de estos jóvenes eran madres o padres adolescentes, en el programa también se atendió a sus hijas e hijos, con el propósito de evitar, desde temprana edad, que estos niños repitieran las experiencias negativas de sus padres.

En este modelo se promueve que los jóvenes infractores asuman su responsabilidad y se hagan cargo de los efectos que sus actos provocan; se intenta no recurrir a la internación, para evitar que sean instruidos en el delito, pues es sabido que las instituciones de internación de jóvenes infractores se convierten en la mejor "escuela" de delincuencia.

Para que un niño o adolescente ingrese al Sistema de sostén, sus defensores presentan una solicitud a este, con la autorización del juez de la causa. El o la joven son evaluados, poniendo especial énfasis en su deseo de empezar a cambiar su vida, así como en si poseen o no las características psicológicas y sociales necesarias para vivir bajo su propia responsabilidad. Con el resultado de esta evaluación, el equipo

interdisciplinario que conforma el programa decide si es pertinente la intervención del Sistema de sostén, decisión que es comunicada al defensor y al juez.

Una vez seleccionado el o la aspirante, se le otorga una beca en dinero con la que debe sostenerse y se le asigna un acompañante. Este toma contacto con el o la joven y establecen, de común acuerdo, los encuentros que van a sostener, su frecuencia y lugar. Luego, el becario o becaria y su acompañante concurren a la sede del Sistema de sostén para firmar el "convenio de responsabilidad", que es un acuerdo de voluntades entre el becario y el representante del sistema. En él se establecen las obligaciones y derechos de ambas partes y la posibilidad de dejarlo sin efecto ante el incumplimiento de alguna de ellas.

Uno de los aspectos centrales de este acuerdo es la obligación del becario de continuar en un proceso de capacitación que le permita ingresar al mundo laboral y tener una vida independiente. El acompañante trabaja con el joven durante aproximadamente tres años, lapso en que este tendrá que diseñar su proyecto de vida y hacerlo efectivo. El joven recibe del acompañante apoyo emocional y ayuda para concretar el proyecto trazado. Los encuentros entre el becario y su acompañante se determinan según la complejidad del caso, y pueden ser diarios, semanales o quincenales. El acompañante elabora, de acuerdo con lo que el joven haya elegido, un plan de trabajo que debe concretarse en conjunto con él, y que debe ser supervisado quincenalmente por el coordinador de acompañamiento.

Todas las acciones que el acompañante realiza se orientan a que el o la joven adquiera la mayor cantidad posible de estrategias que le permitan valerse por sí mismo y desarrollar sus capacidades, dentro del estricto cumplimiento de la ley. Se fomenta, por ejemplo, el uso de los servicios públicos de salud, vivienda, transporte y educación, y se entrega capacitación en la búsqueda de trabajo, con el fin de que los jóvenes ingresen a la vida laboral y ejerzan plenamente los derechos y obligaciones de un ciudadano. El acompañamiento se efectúa durante el tiempo necesario para asegurar la construcción efectiva del proyecto de vida trazado, y en general no dura más de tres años.

Este modelo de atención se financia por medio de recursos públicos destinados a justicia, salud, educación y capacitación laboral, sin que se dupliquen. Su costo de funcionamiento es significativamente inferior al que representa un joven o una joven internos.

La principal innovación del Sistema de sostén es la manera de enfrentar la problemática de la juventud en riesgo, que se traduce en un modelo sin internación y que, con el apoyo entregado al beneficiario,

permite la construcción de un proyecto de vida en el marco de la ley. Con su original concepción pone en tela de juicio los supuestos y la visión del sistema judicial sobre los derechos y responsabilidades de los adolescentes, y rompe con el esquema convencional para su tratamiento.

Este programa obtuvo el segundo lugar en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Verónica Canale, Subsecretaria de la Procuración General, Corte Suprema de Justicia. Ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires.

Correo electrónico: sistemasosten@mpba.gov.ar

Teléfono: (54-221)-479-2749

Enlaces de interés:

http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/ar/sistemasosten/
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/ar/sistemasosten/docs/LibroSistemadeSosten.pdf
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/SistemadeSosten.Argentina_esp.pdf
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/ar/sistemasosten/docs/ForoVirtual_.pdf

Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia

Organización responsable: Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA)

En este programa de responsabilidad social, coordinado por la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, se atiende a jóvenes de los estratos menos favorecidos de Medellín; gran parte de ellos ha sufrido el fenómeno del sicariato, que arrebató la vida a muchos jóvenes de las comunas nororientales de la ciudad. El objetivo del programa es ampliar las posibilidades de desarrollo integral e inclusión social de estos jóvenes, mediante la puesta en marcha de instancias pedagógicas de participación que faciliten el surgimiento de propuestas generadoras de transformaciones individuales y colectivas, y propicien una mejor convivencia comunitaria.

Para entender este programa a cabalidad, es indispensable hacer referencia al contexto en que se implementó. En los años noventa,

Medellín fue una de las ciudades colombianas más afectadas por la violencia del país. La guerra entre los carteles de la droga, la guerrilla y los paramilitares hizo que estos utilizaran a la juventud de los barrios marginales de la ciudad como "carne de cañón". Reclutadas por las facciones en conflicto, las pandillas juveniles —los combos— quedaron atrapadas y se vieron envueltas en una vorágine de violencia que dejó muchos muertos entre los jóvenes. En este contexto, COMFAMA decide contribuir a la pacificación de estas zonas, trabajando con los jóvenes para reconstruir su vida, y la de sus familias y la comunidad, al mejorar sus condiciones personales, sociales y económicas. Es decir, se apoya a los jóvenes en la construcción de un futuro libre de delincuencia y droga.

El programa se desarrolló en etapas sucesivas de la siguiente forma. En primer lugar, se seleccionaron las comunidades en que se iba a trabajar, tarea que se basó en el análisis de las condiciones socioeconómicas y de seguridad. Una vez definidas las comunidades, se inició el proceso de acercamiento mediante el contacto con sacerdotes, líderes comunitarios, representantes de acción comunal y maestros de la zona.

A partir de entonces, se dio comienzo a las visitas a los barrios a fin de establecer los primeros contactos con los jóvenes en sus propios sitios de reunión. Durante estas primeras visitas, los operadores participaron en las actividades recreativas que espontáneamente desarrollaban los muchachos y niñas, y en sus conversaciones informales. Estas situaciones eran aprovechadas para hacer la presentación del programa Fénix e invitar a los jóvenes a cambiar su estilo de vida, vinculándose a las ofertas formativas del programa en las áreas de educación, recreación, cultura y formación ocupacional. Una actividad central durante esta fase fueron las salidas a los parques recreativos de COMFAMA, que permitieron probar la seriedad del proyecto. Durante esta etapa, se logró contactar informalmente a cerca de 2.000 jóvenes, de los cuales 1.730 manifestaron interés en vincularse al programa.

Una vez establecidas las condiciones mínimas de confianza, interés y compromiso entre los jóvenes y los operadores, se realizó la presentación de la oferta programática de COMFAMA, por medio de carruseles o ferias de servicios, donde los jóvenes conocían los cursos con mayor precisión y confrontaban esta información con sus intereses y su potencial. Luego se inició la inscripción en los diferentes cursos, y la única condición establecida fue que los jóvenes ingresaran a la educación básica y paralelamente, si así lo deseaban, tomaran cursos de formación ocupacional, cultural o deportiva.

En conjunto con los jóvenes, se construyó la línea de base en los diferentes aspectos del desarrollo individual y grupal de los participantes, y se dio comienzo a la atención en salud mediante charlas educativas,

carruseles de la salud, y evaluaciones médicas y odontológicas; también se inició el proceso de acompañamiento y formación psicosocial mediante reuniones periódicas en un espacio comunitario del barrio. Mediante este proceso, los operadores fueron fortaleciendo de manera informal el acercamiento con las familias de los jóvenes y con los líderes de la comunidad.

De esta manera, en 2004 surge el trabajo formal con las familias, por medio de encuentros y talleres de apoyo y fortalecimiento de las relaciones familiares. Luego se inició la capacitación de líderes juveniles y comunitarios, para que en conjunto desarrollaran proyectos de servicio a la comunidad, así como la capacitación sobre emprendimiento y la asesoría respecto de los créditos para proyectos productivos, además de su adjudicación.

En resumen, se trata de un programa innovador, que afronta de manera integral y con gran éxito el problema de la juventud en riesgo.

Este proyecto fue finalista y obtuvo una mención honorífica especial en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Diego Alberto Ruiz Velásquez.

Correo electrónico: druiz@comfama.com.co

Teléfono: (57-4)-2156611

Enlaces de interés:
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/co/fenix/

Prevención del abandono del hogar. Una experiencia de desarrollo humano y social, Colombia

Organización responsable: Asociación Cristiana de Jóvenes de Bogotá y Cundinamarca (ACJ/YMCA).

Este proyecto se desarrolla desde 1985, en 10 localidades de Bogotá. Tiene como objetivo prevenir el abandono del hogar y la permanencia en la calle de los niños, niñas y jóvenes en alto riesgo y que ya han vivido una situación de calle; para esto se utilizan estrategias que garanticen sus derechos fundamentales e involucren de manera activa a la familia, el ámbito escolar, los amigos y el entorno comunitario.

Se trata de un modelo innovador de atención a los niños, niñas y adolescentes en riesgo, en comparación con los programas tradicionales,

dado que trabaja en tres dimensiones: los beneficiarios directos, sus hogares y la comunidad. Con los primeros, se emplean diversas metodologías según la edad y situación particular de cada uno. En el caso de aquellos que se acercan a los diferentes hogares del proyecto, y cuando se trata de niños pequeños, se efectúan actividades educativas en áreas como manejo de plastilina, aritmética, y lectura y escritura. Con los niños mayores se llevan a cabo actividades en el área de la computación, y talleres de talla de madera o bisutería que ofrecen una oportunidad para conversar sobre la situación en que se encuentran. Asimismo, se realizan actividades lúdicas y deportivas en los parques y espacios públicos disponibles en la comunidad, además de cursos y talleres sobre higiene personal, de gran importancia en este tipo de población.

En el proyecto también se contempla la búsqueda en la calle de los niños, niñas y adolescentes en riesgo, o ya desertores de su hogar y del sistema escolar. En este último caso, se los motiva para que vuelvan a sus hogares, y si están en proceso de convertirse en niños de la calle, se visita a las familias con el fin de entender la situación, y así evitar que los niños o adolescentes abandonen el hogar.

Con las familias se desarrollan diversas estrategias. En primer término, ya que es claro que uno de los elementos que expulsan a los menores del hogar es la extrema pobreza en que viven, se vincula a la madre, que muchas veces se desempeña como cabeza de familia, a programas de capacitación que le permitan tener un ingreso adicional. Estos ingresos, según expresaron varias madres, les han permitido efectivamente "comprar una panela para el alimento de los hijos" y disminuir el hambre. Por otra parte, dado que la violencia intrafamiliar es otro de los elementos expulsores del hogar, se trabaja con los padres, las madres y todo el entorno familiar, sobre las graves consecuencias de la violencia y la urgente necesidad de evitarla a toda costa.

Con respecto a la comunidad, en cuyo seno se enfrentan enormes problemas de pobreza e indigencia, como parte del proyecto se llevan a cabo reuniones informativas periódicas sobre las actividades que se están realizando y se promueve el apoyo al proceso por parte de todos los miembros de la comunidad. Estos espacios también se utilizan para la formación de grupos por edades, que se dividen en infantiles, prejuveniles, juveniles, y adultos y desplazados; en estos se realizan diferentes actividades, sobre todo lúdicas y divertidas, lo que genera un ambiente de esparcimiento del que la comunidad generalmente carece.

El proyecto ofrece un modelo integral de atención a los niños, niñas y adolescentes en extrema pobreza, con el fin de evitar el riesgo de que abandonen sus hogares y sus escuelas, quedando enfrentados a una situación de indigencia sin muchas posibilidades de salida.

Este programa fue uno de los 12 finalistas en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Adriana Mantilla Rey.

Correo electrónico: acj@ymcabta.com

Teléfono: (57-1) 232-5448

Enlaces de interés:

http://www.ymcabta.com/publicaciones/libro_prev/programa.htm
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/co/prevabandono/

Programa Ángel de la guarda, Brasil

Organización responsable: Asociación Cristiana de Jóvenes (ACM) de Itapeva

El objetivo del programa es atender y acompañar a jóvenes infractores que están bajo libertad vigilada y a sus familias, a fin de lograr que construyan y hagan realidad un proyecto de vida que los convierta en personas útiles para sí mismos y para la sociedad. Es ejecutado por una organización sin fines de lucro que trabaja mancomunadamente con el sector judicial, y con instituciones públicas como el Servicio nacional de aprendizaje industrial (SENAI) y el Servicio brasileño de apoyo a la micro y pequeña empresa (SEBRAE), para la capacitación laboral de los infractores y su ingreso al mercado del trabajo.

Hace cerca de 10 años, la Asociación Cristiana de Jóvenes (ACM) de Itapeva, estado de São Paulo, entró en contacto con la Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor (FEBEM). Este organismo del Estado aplica un modelo de atención a jóvenes infractores, con internación, a cargo de personas externas al municipio, y enfrentaba dificultades en la reincorporación de estos a la sociedad. Es así como la ACM de Itapeva propone un nuevo modelo, sin internación, y un trabajo directo con las familias de estos jóvenes. Para ello inicia sus actividades en 1998, en cinco municipios del estado de São Paulo (Itapeva, Taquarivaí, Ribeirão Branco, Buri y Nova Campina).

El programa funciona de la siguiente manera. El juez de derecho remite a la ACM una copia del proceso del joven infractor, información que es analizada en esta institución. Luego, se convoca al joven y a la persona que será responsable de él; esta persona pertenece a la comunidad, conoce sus costumbres y formas de vida, lo que facilita la atención y

permite superar los problemas que enfrentaba la FEBEM. Durante la reunión con el joven, se le informa en detalle sobre las obligaciones con que debe cumplir para entrar al programa y sobre las consecuencias en caso de que no lo haga. Se inicia entonces el diagnóstico de su situación y la de su familia, a fin de definir con precisión el programa de trabajo.

Mediante entrevistas individuales con el joven, se determina su vocación profesional y se le entregan elementos que orienten su vida social, afectiva y familiar. Se inicia también el trabajo directo con la familia y cuando el joven no vive con ella, se trata de crear espacios de acercamiento para lograr su reinserción en el hogar.

Los jóvenes son reintegrados en el sistema educativo o, según la edad, en procesos de capacitación laboral con miras a su inserción en el mercado del trabajo. Este proceso se ejecuta a través del SENAI y el SEBRAE. Asimismo, se promocionan el deporte y las actividades recreativas como parte de la nueva vida de estos jóvenes. En los casos en que es necesario, se cuenta con apoyo psicológico para el manejo de diferentes tipos de adicciones. También se realizan terapias grupales en ambientes lúdicos y recreativos, como paseos, en los que los grupos familiares y los jóvenes comparten sus sentimientos y experiencias; en las actividades familiares se incluye a las familias de los jóvenes internos en la FEBEM. En promedio, el acompañamiento se lleva a cabo durante seis meses.

Este programa representa una propuesta preventiva y curativa, donde se trabaja con los adolescentes y sus familias. El modelo tiene un porcentaje de reincidencia del 30%, todavía alto para lo que espera la ACM, pero inferior al que existe en jóvenes bajo el programa de internación.

Este proyecto fue uno de los 12 finalistas en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Elizabeth do Rocio Minaif Santos.

Correo electrónico: acmitapeva@acmitapeva.com.br

Teléfono: (55-15) 3522-2521

Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, oportunidad de inserción laboral y respuesta al alto índice de emigración salvadoreña, El Salvador

Organización responsable: Fundación Salvadoreña de Educación y Trabajo (EDYTRA)

El programa Miguel Magone y Laura Vicuña, desarrollado por la Fundación Salvadoreña de Educación y Trabajo (EDYTRA) y el Polígono Industrial Don Bosco, atiende a jóvenes de escasos recursos en riesgo social, ex pandilleros o que han tenido conflictos con la ley.

Lo hace con una propuesta que combina la educación formal y la capacitación técnico-vocacional, e incorpora el entrenamiento en empresas. Así, se les entrega a los jóvenes herramientas para salir de la situación de extrema vulnerabilidad y exclusión en que se encuentran, generar ingresos y construir su futuro en el marco de la ley.

Para ingresar al programa se debe tener entre 14 y 22 años de edad y capacidad para socializar con los otros adolescentes, lo que se evalúa mediante pruebas psicológicas. Además, el joven debe contar con algún familiar que se haga responsable de él o ella. En los casos penitenciarios, se requiere un acuerdo entre las autoridades penitenciarias, los jueces, el recluso y sus padres o familiar responsable, para que el o la joven pueda cumplir su condena en el programa y no en la cárcel. Una vez admitido, el joven firma una carta de compromiso donde acepta las reglas de la institución.

Asimismo, se define al familiar que aportará la cuota mensual de ahorro establecida. Este es un capital semilla para iniciar una vida productiva al momento de egresar, por ejemplo para montar una microempresa propia. El monto es bajo pero de gran importancia simbólica, no solamente porque es un compromiso asumido por la familia del joven que refuerza los vínculos, sino también porque educa en la cultura del ahorro.

Alrededor de un 80% de las familias logra cumplir con este compromiso y quienes pueden buscan padrinos, para que abonen un ahorro adicional a su cuenta.

El internado cuenta con vivienda permanente de lunes a sábado, comida, estudios, prácticas de taller —carpintería, electricidad, corte y confección, y mecánica—, prácticas empresariales en las 10 empresas del Polígono Don Bosco, servicios médicos y odontológicos, asistencia psicológica, y facilidades deportivas. El fin de semana los jóvenes se quedan con sus familias para fortalecer los lazos con ellas.

El modelo reconoce la educación como un derecho, toma en cuenta las necesidades de los jóvenes y los educa desde y para la vida. Incorpora y fomenta en ellos la vocación empresarial y asociativa, mostrándoles que pueden ser sus propios empleadores y crear microempresas. Las prácticas empresariales en el Polígono enriquecen su proceso de capacitación en un oficio y en la gestión de una empresa. De esta manera, se logra una conexión efectiva entre educación, empresa y desarrollo.

Durante el año 2006 el programa atendió a 85 jóvenes internos y a más de 500 externos. El costo mensual por interno es de 180 dólares.

El más importante de los muchos logros alcanzados es que el 92% de los egresados está trabajando y se ha reinsertado adecuadamente en la sociedad.

Este programa fue uno de los finalistas en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Guadalupe Leiva Choriego.

Correo electrónico: edytra0105@yahoo.com

Teléfono:(503) 2293-5230 ó 2293-1511

Proyectos de afirmación de derechos

- Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil (2005)
- Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú (2006)
- Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay (2006)
- Pintando o sete, Brasil (2006)
- Programa Promover, Uruguay (2006)
- Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina (2006)
- Red joven de ciudadanía, Brasil (2006)
- Trébol de cuatro hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil (2007)
- Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia (2007)
- Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina (2007)
- Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil (2007)

- Alfabetización solidaria (AlfaSol), Brasil (2007)
- Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica**,** Colombia (2007)
- Yo trabajo por mi derecho a la educación, México (2007)
- Acompañamiento telefónico a mayores (ATM), Argentina (2007)
- Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú (2007)

Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil

Organización responsable: Centro de estudios avanzados de promoción social y ambiental, por medio del proyecto "Salud y alegría".

Mediante este proyecto se ha logrado elaborar y poner en marcha un modelo de atención de salud para poblaciones alejadas, ubicadas en la ribera del río Tapajós, en la región amazónica del Brasil. El modelo se focaliza especialmente en los problemas de salud oral y atención maternoinfantil, y se utilizan los recursos de la propia comunidad para brindar a la población una atención oportuna y de calidad.

Gracias a este programa hoy se cuenta con infraestructura de higiene y saneamiento básico en 143 comunidades ribereñas de los municipios de Santarém, Belterra y Aveiro, en el estado de Pará. Además en el programa se atiende a 5.880 personas, todas en situación de pobreza, que habitan en 25 comunidades de los márgenes del río Tapajós, en los municipios de Belterra y Aveiro; en el primero de estos se encuentran 22 de las comunidades atendidas, que corresponden a 5.570 personas, y en el segundo, las otras 3 comunidades, con un total de 310 personas. La implementación del proyecto comenzó en agosto de 2003, con financiamiento del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), y actualmente se cuenta con el apoyo financiero de gobiernos locales y organizaciones comunitarias, con los que se trabaja de manera mancomunada.

En materia de salud comunitaria se viene trabajando para construir soluciones adaptadas, que puedan servir de referencia a la implementación de políticas públicas y que garanticen a las comunidades ribereñas el derecho a la salud. A modo de ejemplo, mediante un sistema muy simple de purificación de agua, en que se utiliza sal y filtros solares, se logra que todos los habitantes de la zona cuenten con agua potable para el consumo doméstico. Se ha capacitado a promotores de salud que, además de trabajar en esta área, tienen la capacidad de determinar el

grado de urgencia de los pacientes y están en coordinación con el equipo del proyecto para dar los primeros auxilios.

Mediante una "ambulancha", o ambulancia fluvial, se realiza el traslado de los pacientes de alto riesgo y en la mayoría de las comunidades se estableció un sistema de comunicación radial con el hospital del municipio, para notificar oportunamente los casos de emergencia. Con el fin de estimular la participación de la comunidad en la gestión y desarrollo del proyecto, se implementan talleres de higiene y saneamiento básico donde se enfatiza la importancia de la organización comunitaria en la ejecución de las actividades. Una de las innovaciones del programa es la forma de abordar los problemas de salud comunitarios, que se refleja en las acciones de prevención y en la búsqueda conjunta de soluciones, además de la participación de un circo en el que actúan miembros de la comunidad.

Durante el primer semestre de 2005, se realizaron tres talleres en los que participaron líderes y agentes de salud de las comunidades de Vila Amorim, Mapirizinha, Cabeceira do Quena, Enceada do Amorim, Cabeceira do Amorim, Surucuá, Limão Tuba, Brinco das Moças, Maranhão, Parauá, Retiro, Mangal, Paricatuba, Jauarituba, Vista Alegre, Mirixituba, Santo Amaro, y Paraná-pixuna.

Cabe mencionar que en 2001, cuando se logró consolidar el proyecto, las comunidades tradicionales de la selva de Tapajós presentaban serios problemas de salud, mientras las que estaban siendo atendidas en el proyecto mostraban una franca mejoría en sus condiciones; por ejemplo, la tasa de mortalidad infantil era notablemente más baja —27,03 por mil nacidos vivos, comparado con 51,83 en las otras comunidades. Esta diferencia se explica por las múltiples actividades que se han realizado en beneficio de la zona.

El proyecto cuenta con el apoyo y la participación del Centro de estudios avanzados de promoción social y ambiental (CEAPS), el proyecto "Salud y alegría", y la Fundación Ford, y ocupó el quinto lugar en el ciclo 2004-2005 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este programa, contactar a:

Centro de estudios avanzados de promoción social y ambiental (CEAPS)/
proyecto "Salud y alegría"
www.saudeealegria.org.br

Caetano Scannavino Filho
Coordinador general, CEAPS/proyecto "Salud y alegría"
caetano@saudeealegria.org.br

Fabio Tozzi
Coordinador de salud, CEAPS/proyecto "Salud y alegría"
fabiotozzi@saudeealegria.org.br
Teléfono: (55 93) 3522-2161

Enlaces de interés:
http://www.saudeealegria.org.br/
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Proyecto.SaludeAlegria_esp.pdf
http://stnt01.eclac.cl/wbe/default.asp?boardid=innovacion_salud_brasil&style=WebBoard

Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú

Organización responsable: Instituto de Defensa Legal (IDL)

La violencia intrafamiliar es un fenómeno de enormes proporciones, tanto en nuestra región como en el mundo entero, y son infinitos los daños físicos y psicológicos que produce. Es de sobra conocido que las denuncias de violencia intrafamiliar son muy reducidas y el fenómeno queda oculto por miedo, por vergüenza o debido a las dificultades que enfrenta el sector público para atenderlas. En 1999 el Instituto de Defensa Legal (IDL), organización no gubernamental del Perú, desarrolló y puso en práctica —con el apoyo decidido del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)— las defensorías comunitarias. El objetivo era enfrentar la violencia familiar en las comunidades, como un primer paso para revertir conductas violentas generalizadas y fomentar una cultura de paz a partir del primer espacio de socialización, vale decir, la familia. La cuestión se enfrentó mediante una amplia difusión de los derechos en relación con este tema, y creando conciencia respecto de que la violencia familiar no se debe producir, tolerar ni permitir. Además se creó un mecanismo concreto, las defensoras, para apoyar a las mujeres y familias que sufren violencia intrafamiliar. Las defensoras, provenientes de la propia comunidad, son capacitadas para atender el problema y dar apoyo a las víctimas en el proceso de denuncia y seguimiento de este.

Las defensoras comunitarias son mujeres voluntarias, vecinas de barrio, que hablan la misma lengua de las víctimas de la violencia, el quechua, por lo que estas pueden, con más facilidad, exponerles su situación. Las defensoras las apoyan y acompañan en el proceso, difícil

por lo demás, de tomar la decisión de denunciar a su marido o compañero o a cualquiera que ejerza violencia en su seno familiar.

Se trata de un modelo en que se trabaja de la mano con el sector público, a fin de enfrentar las dificultades, conocidas por todos, que dicho sector presenta para tratar este grave problema. Las autoridades de gobierno consideran que las defensoras son una suerte de fuerza reguladora, que contribuye a la solución de los problemas de la población con escasos recursos.

Se debe destacar que la estrategia utilizada es sencilla y de bajo costo, y permite al sistema de justicia llegar a lugares muy alejados que de otro modo quedarían fuera de su alcance. Representa también una metodología de trabajo claramente innovadora, en la medida en que es la primera experiencia donde las defensoras son mujeres de la propia comunidad; esto ha permitido el empoderamiento de las mujeres, tanto de las víctimas de la violencia como de las defensoras, quienes hoy saben que cumplen un papel de gran importancia comunitaria. Además, la estrategia es fácilmente replicable en cualquier lugar de nuestra región; para esto se requeriría ajustar el modelo de capacitación y de trabajo a la realidad local, contar con el apoyo del sector público y, sobre todo, disponer de personas resueltas y convencidas del propósito de mejorar su vida y eliminar este flagelo.

Durante la primera etapa del proyecto, entre los años 1999 y 2000, se crearon ocho defensorías en la región, cuatro en la ciudad de Cuzco, dos en la provincia de Paruro y dos en la provincia de Canas. En la segunda etapa, entre 2001 y 2002, el ámbito de intervención del proyecto se amplió y se comenzó a crear defensorías comunitarias dentro de las comunidades campesinas indígenas. Desde el inicio del proyecto el número de defensorías de la región creció de 8 a 38, lo que equivale a un aumento de 79 a 380 defensores y defensoras; la mayoría de ellas se encuentra en zonas rurales, aún más alejadas del conocimiento acerca de los derechos y donde hay más miedos, muchas veces basados en la tradición de agresión que existe en estas comunidades.

El proyecto se creó en el Cuzco y ya ha servido de inspiración en Ghana y Venezuela.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Rocío Franco Valdivia.

Correo electrónico: rfranco@idl.org.pe

Teléfono: (51-1) 422-0244

Enlaces de interés:
http://www.idl.org.pe/

http://www.idl.org.pe/educa/Publicaciones/dc.pdf
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/DefensoriasComunitarias.Peru.esp.pdf
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Replica.DefensoriasComunitarias.Peru.esp.pdf
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/pe/defensorias/ForoVirtual.pdf

Programa comunitario de salud: Salud responsabilidad de todos, Paraguay

Organización responsable: Consejo local de salud de Fram, Itapúa, Paraguay.

El objetivo primordial de este programa es brindar a la población del distrito de Fram, departamento de Itapúa, Paraguay, un modelo sanitario que permita asegurar la calidad y la equidad en la atención de salud de todas las personas. Esto se ha logrado gracias a un modelo de administración descentralizada y a la activa participación de la comunidad, la municipalidad y el servicio de salud; el modelo funciona dentro de la red del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, y de la gobernación del departamento de Itapúa.

Anteriormente, la atención de salud en Fram era responsabilidad exclusiva del Centro de salud, que se regía por un modelo de administración centralizada; este se traducía en un déficit de personal, insumos y medicamentos, atención en horarios restringidos, y nula participación de la ciudadanía. Al momento en que se decide hacer el cambio, los indicadores de salud mostraban una realidad muy poco alentadora, ya que la mortalidad maternoinfantil era muy elevada —36 por mil nacidos vivos en 1996—, la mayoría de los partos eran domiciliarios —solo 25 partos institucionales por año—, el examen de Papanicolaou (Pap) y la inmunización en menores de edad tenían escasa cobertura, y existía poca confianza de la población en el servicio de salud pública. Además, no había ninguna participación ciudadana en las medidas preventivas y, dado que en Paraguay los servicios de salud no son gratuitos, solamente el 15% de la población contaba con cobertura de seguro social por parte del Instituto de Previsión Social (IPS).

Ante esta situación el personal del Centro de salud de Fram, junto con los líderes de la comunidad, decide analizar las causas de los anteriores indicadores, para lo cual se inicia un censo sociosanitario y un diagnóstico de la morbimortalidad. Estos estudios recibieron financiamiento de la organización no gubernamental Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD) y de la Agencia de

los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), además del apoyo de la Secretaría Departamental de Salud, la Región Sanitaria y el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. Los resultados se discutieron con la ciudadanía, para lo que se contó con la activa participación y apoyo del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización Panamericana de la Salud (OPS), y el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social.

Surge así el Plan local de salud, un programa descentralizado que atiende las necesidades más sentidas de la comunidad; dentro de este se crea un modelo de seguro comunitario conocido como el paquete básico solidario de servicios, al que pueden acceder todos los habitantes de Fram, ya sea que realicen o no un aporte al Consejo local de salud. Además, se elabora un paquete adicional de servicios de salud cuyo costo por grupo familiar es de 2,5 dólares mensuales como máximo, sin límite en el número de beneficiarios. Este modelo de seguro, junto con las donaciones voluntarias efectuadas por los beneficiarios, permitió asegurar e incrementar el flujo de recursos necesario para llevar a cabo una mejor prestación de salud, lo que hizo aumentar la confianza de la población en el servicio del Centro de salud. De este modo, los beneficiarios podían percibir claramente que su aporte, que ahora realizaban en forma voluntaria, y el pago del seguro comunitario se traducían en una mejor atención de salud.

A los aportes de la comunidad se sumaron las contribuciones fiscales por medio de instituciones de nivel local, departamental y nacional, que permitieron realizar inversiones de gran importancia como la construcción de una sala de cirugía y la adquisición y mantenimiento de una ambulancia. Como parte de este nuevo modelo de atención de salud, se creó una farmacia social donde se ofrecen medicamentos a bajo costo. Además se formó una red de mujeres "sociosanitarias", encargadas de promocionar prácticas saludables en la comunidad.

Los resultados de esta iniciativa son muy destacados, a saber, incremento del 74% en los controles prenatales, 100% de aumento en los partos institucionales, vacunación de toda la población infantil, tasas de mortalidad infantil equivalentes al 50% del promedio del país, 90% de aumento en controles pediátricos, examen de Papanicolaou practicado al 75% de las mujeres en edad fértil, y aumento de un 35% en la utilización del servicio de planificación familiar.

El éxito alcanzado motivó la réplica del modelo en 35 municipios de Paraguay. La clave del éxito de este programa estriba indudablemente en la forma en que se promueve y organiza la participación de la comunidad en la búsqueda de soluciones a los problemas de salud, de manera que se sustituye un modelo centralizado y lejano, por uno descentralizado y del

que los usuarios se sienten partícipes y también dueños. Se trata de un modelo de creación y fortalecimiento del capital social, en beneficio de la salud de toda la comunidad.

En virtud de lo anterior, el programa comunitario de salud de Fram fue galardonado y obtuvo el cuarto lugar en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a José Rolón Pose, Director del Centro de salud de Fram.

Correo electrónico: centrosa@itacom.com.py

Teléfono: (595-761) 265-266

Enlaces de interés:

http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Sintesis_ProgramaComunitarioSalud_Paraguay.esp.pdf
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/ProgramaComunitarioSalud_Paraguay.esp.pdf
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/py/fram/ForoVirtual.pdf

Pintando o sete, Brasil

Organización responsable: Grupo joven de asistencia social de Senhor do Bonfim, Bahia, Brasil

Este proyecto es ejecutado por la organización no gubernamental Grupo joven de asistencia social de Senhor do Bonfim, Bahia, con el apoyo financiero del Ministerio de Educación y Cultura y del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación de Brasil. Asimismo, recibe el respaldo de la Secretaría Municipal de Educación de Senhor do Bonfim, que lo ha acogido como parte de su política educativa.

El programa se centra en las personas con deficiencia visual —desde los dos años de edad, y especialmente estudiantes de bajos ingresos de las zonas rurales— y el objetivo es brindarles estímulos que posibiliten el desarrollo de sus potencialidades psicomotoras, cognitivas y sensoriales, dentro del sistema público de educación regular. Para lograrlo, se desarrolla un modelo innovador que permite la inclusión de estudiantes con deficiencia visual al sistema educativo regular, reto que hoy en día están enfrentando muchos países de la región.

La idea surge de una jornada pedagógica convocada por la Secretaría Municipal de Educación, cuyo objetivo era analizar y definir el proyecto pedagógico del año. Uno de los temas que se trataron fue cómo identificar y atender adecuadamente a los estudiantes con deficiencias visuales. A raíz de esta reunión, los profesores se comprometieron a identificar a los estudiantes con necesidades educativas especiales, lo que en la actualidad permite registrar al 100% de los estudiantes con deficiencia visual. El profesor prepara una ficha con información relativa al desarrollo psicológico y cognitivo del estudiante, que remite a la Coordinación de educación especial de la Secretaría. Luego un técnico de esta realiza al estudiante un examen de agudeza visual y si determina que existen problemas, lo envía al servicio de oftalmología de la Secretaría Municipal de Salud. Una vez definido el problema y su intensidad, se realizan entrevistas con la familia para conocer la historia de vida del estudiante desde su concepción, con el fin de elaborar el plan de acción a seguir. Con las familias se trabaja en relación con la importancia y la forma de desarrollar las percepciones auditiva, gustativa, y táctil, y el residuo visual en los casos en que esto sea posible, así como con la alfabetización en braille.

En las escuelas se efectúan actividades de acompañamiento a cargo de profesores itinerantes, que dan apoyo pedagógico a estos educandos en el aula de clases y les ayudan a desarrollar aptitudes para la vida diaria, como la autonomía en la locomoción y la autoconfianza, elementos que disminuyen las barreras y favorecen la integración social de los y las jóvenes. De igual modo, sensibilizan a la comunidad estudiantil con respecto a la situación de los jóvenes con deficiencia visual, y entregan apoyo y orientación al profesor del aula para que logre un mejor manejo pedagógico de estos estudiantes. Este modelo de profesores itinerantes es uno de los aspectos más innovadores del proyecto y es el que hace posible la cobertura en todas las escuelas del municipio, incluso aquellas rurales, con un bajo costo.

Por otra parte existen las actividades de atención, desarrolladas por psicopedagogas, psicólogas y técnicos en orientación y movilidad, quienes realizan tratamientos de estimulación visual, ejercicios del nervio óptico, y movilidad, además de psicoterapia y ejercicios de apoyo respecto de las actividades de la vida diaria.

El costo por cada alumno deficiente visual atendido es de 305 dólares por año, costo superior al de atender a un alumno sin necesidades educativas especiales, pero inferior al de tratarlos en esquemas de educación especial.

El resultado más importante de este proyecto es que hoy es parte integral de la política pública educativa y de salud de Senhor

do Bonfim. Además, permitió desarrollar un esquema de atención a deficientes visuales insertos en las escuelas regulares, que cubre todas las necesidades tanto de los estudiantes como de los profesores y la comunidad educativa. Es un modelo que, con la voluntad política necesaria, puede ser replicado en toda la región para atender buena parte de las necesidades educativas especiales.

Este proyecto ocupó el quinto lugar en el ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Eliana Conceição, coordinadora del proyecto.

Correo electrónico: liana_104@hotmail.com

Teléfono: (55-74) 3541-6498

Programa Promover, Uruguay

Organización responsable: Centro de Promoción por la Dignidad Humana (CEPRODIH)

Este programa está orientado a brindar refugio a mujeres cabeza de familia, con hijos, que están en situación de calle, para apoyarlas en el desarrollo de herramientas que les permitan salir de la condición de indigencia en que se encuentran.

Además de darles techo y alimentación, se les ofrecen guarderías para los hijos e hijas en edad preescolar y se asegura la asistencia a la escuela de aquellos en edad escolar. El cuidado de sus hijos hace posible que las mujeres se capaciten, ingresen al mercado laboral y generen los recursos necesarios para alcanzar una vida digna.

Una de las grandes innovaciones de este proyecto es la atención integral que se brinda a las mujeres en situación de calle y a sus hijos. En efecto, se atienden las necesidades sociales y psicológicas del grupo familiar que, en general, llega a los hogares de acogida con enormes problemas y miedos originados en su experiencia de calle; pero además se asegura el desarrollo de habilidades que les permitan producir ingresos y volver a tener una vida en familia, de manera independiente y en una vivienda digna.

Asimismo, son innovadoras las áreas en las que se brinda capacitación a las mujeres. En este sentido, se reconocen sus niveles de formación, y se eligen áreas que ofrecen excelentes oportunidades de

inserción laboral. Es el caso de la capacitación en limpieza hospitalaria y de laboratorios farmacéuticos.

El programa ha creado lazos con importantes instituciones, tanto públicas como privadas, como el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), gracias a los cuales las mujeres capacitadas realizan pasantías que las hacen aún más competitivas en el mercado laboral.

En el programa se respalda y acompaña a cada una de las mujeres y a sus hijos e hijas hasta que ellas logran cierta estabilidad económica, que les permite tener una vivienda y sostener adecuadamente a sus hijos. En promedio, este proceso dura alrededor de un año.

Como es lógico, este modelo es más costoso que aquellos que solo brindan hospedaje. Sin embargo, su valor reside en que, a diferencia de los otros, entrega herramientas para salir de la indigencia. De hecho, las mujeres egresan del programa con un empleo digno que las hace sentirse muy orgullosas ante sí mismas y ante sus hijos.

Este programa fue uno de los 16 finalistas del ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Adriana Abraham, Directora de CEPRODIH.

Correo electrónico: ceprodih@ceprodih.org, promover@ceprodih.org

Teléfono: (59 82)-522-2100 ó 915-0650

Enlaces de interés:

http://www.ceprodih.org/
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/uy/promover/
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Proyecto.PROMOVER_Uruguay.esp.pdf

Extensión y profundización de la Red de Comunicación Indígena, Argentina

Organización responsable: Red de Comunicación Indígena

Este proyecto fue elaborado por una red de organizaciones no gubernamentales y comunidades indígenas y tiene como objetivo el fortalecimiento de la identidad y la integración de dichas comunidades en las provincias de Salta, Jujuy, Formosa, Chaco y Santa Fe, en la Argentina. Surge de las propias comunidades que, conscientes de la imagen que

de esta población tiene la comunidad blanca —asociada generalmente con la indigencia y la marginalidad—, deciden fortalecer la cultura y la identidad indígena de la zona.

Con este objetivo en mente, y con el apoyo de la red de organizaciones no gubernamentales, desarrollan una estrategia basada en los medios de comunicación, básicamente cadenas radiales y boletines de prensa, mediante los cuales logran generar canales de comunicación entre comunidades indígenas y corrientes de opinión pública favorables a sus intereses. Estimulan, además, el protagonismo de los actores populares y de sus proyectos, y aportan al mejoramiento de la calidad de vida de los más pobres en un marco de desarrollo local. Por medio de estas acciones, participan activamente en la construcción de una sociedad más democrática.

Como elemento innovador se destaca la estrategia de utilizar medios de comunicación, en este caso la radio, para valorizar la cultura indígena, tanto entre su propia población como frente a la mayoría blanca. Se trata del uso de dichos medios para fortalecer la integración de las minorías; en este caso son indígenas, pero bien podría tratarse de poblaciones negras o de otros grupos humanos, como desplazados o migrantes.

En la Red de Comunicación Indígena se ha capacitado a personas de estas comunidades, especialmente a jóvenes, y son ellos mismos quienes conforman los equipos técnicos de producción de los programas y actúan como corresponsales de noticias para las distintas comunidades. La Red cuenta con 50 personas que trabajan en estas labores, todas entre 17 y 30 años; el 30% de ellas son mujeres, de modo que existe una contribución al logro de una mayor equidad de género.

La Red no tiene radios propias, pues sería muy costoso. Sin embargo, de manera admirable, ha logrado crear una amplia red con 135 radios adheridas y 12 antenas satelitales que transmiten, de manera gratuita, un programa semanal.

Se trata de un proyecto de alto impacto, cuyos protagonistas son las propias comunidades indígenas. Su relevancia estriba en que se ha logrado una revalorización de la identidad y la cultura en estas comunidades, así como la apertura de un canal de comunicación con la cultura blanca predominante.

Este programa fue uno de los 16 finalistas del ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Jorge Frías.

Correo electrónico: coordinacionrci@rci.org.ar, coordinaciontecnicarci@rci.org.ar

Teléfono: (54) 3722-421600

Enlaces de interés:
http://www.rci.org.ar/la_red.html
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/ar/Redcomindigena/

Red joven de ciudadanía, Brasil

Organización responsable: Associação Imagem Comunitária (AIC)

Este proyecto es ejecutado desde el 2002 por la organización no gubernamental Associação Imagem Comunitária. Su objetivo central es crear y fortalecer una red participativa de comunicación para promover el desarrollo humano, que involucre a jóvenes en riesgo social, integrantes de movimientos culturales y comunidades escolares de toda la ciudad en la creación de programas y mensajes en medios de comunicación —televisión, radio, periódicos, Internet y agencias de noticias. Estos mensajes permiten promover la conectividad y el intercambio y hacen visibles las iniciativas que procuran fortalecer la ciudadanía del público juvenil, tradicionalmente "invisibles" en los grandes medios de comunicación.

Las acciones que forman parte de este proyecto se estructuran en dos ámbitos, un programa de formación y producción en comunicación comunitaria, y uno de comunicación comunitaria en las escuelas públicas. El primero está constituido por una red de "comunicadores" juveniles, que se formó al sensibilizar, movilizar y formar a 54 jóvenes de las 9 regiones de Belo Horizonte, quienes se convierten en corresponsales de la red, es decir, en agentes multiplicadores responsables de investigar y divulgar información relacionada con iniciativas que promuevan la ciudadanía.

La esencia de los procesos formativos es la construcción de autonomía en los jóvenes y la discusión de las posibilidades de ejecutar acciones políticas en la vida cotidiana. Se trata así de que los jóvenes desempeñen un papel activo en la producción de los mensajes y programas, bajo la perspectiva de que la construcción de los conocimientos se logra a partir de las discusiones, debates y experimentos que forman parte de la producción mediática. A lo largo del proceso, se crean espacios que permiten descubrir nuevos aspectos de la vida cotidiana, trabajar en ellos colectivamente y redimensionarlos. Este proceso es central en la construcción de una imagen positiva acerca de los jóvenes, tanto

la que ellos poseen como la del resto de la comunidad, así como en la consolidación de nuevas identidades ligadas al protagonismo juvenil.

Por otra parte, el trabajo en las escuelas públicas —que se inició en 2004— fomenta que nazcan redes de comunicación, al crear espacios para experimentar por medio de la producción mediática, también con miras a consolidar el sentimiento de ciudadanía entre los estudiantes.

La red cuenta hoy con los siguientes medios:

- Un programa de televisión que se emite todos los sábados a las 18:00 h por la Rede Minas de Televisão, emisora educativa de señal abierta y cobertura en todo el estado.
- Un programa de radio transmitido en la emisora educativa de Belo Horizonte.
- Un periódico impreso, con un tiraje de 30.000 ejemplares, que se distribuye trimestralmente en todas las escuelas públicas de la ciudad.
- Un sitio WEB: www.redejovembh.org.br
- Un webzine: www.aic.org.br/rede/webzine
- Una agencia de noticias, cuyos boletines informativos se envían semanalmente a los medios de comunicación de nivel regional y nacional y a centenares de organizaciones no gubernamentales.

Uno de los elementos más innovadores de esta experiencia es la metodología utilizada, en que se integra la formación con la creación, el proceso con el producto final, y el contenido con la forma. Esta metodología ha permitido elevar la autoestima de los jóvenes que viven en la periferia, ampliar su visión del mundo, aumentar el intercambio entre ellos y con sus comunidades, repensar el papel de la escuela y demostrar la potencia que se logra cuando se trabaja de manera asociativa. Hoy en día se dispone de una red que reúne a 294 instituciones de los sectores público y privado, de las cuales 200 son escuelas.

Este programa fue uno de los 16 finalistas del ciclo 2005-2006 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Rafaela Pereira Lima.

Correo electrónico: aic@aic.org.br

Teléfono: (55-31) 3224-3463

Enlaces de interés:

www.redejovembh.org.br
www.aic.org.br/rede/webzine
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/br/redejovem/

"Trébol de cuatro hojas": Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil

Organización responsable: Secretaría de salud y acción social de Sobral, Ceará, Brasil

La estrategia Trébol de cuatro hojas, elaborada por la Secretaría de salud y acción social de Sobral, tiene como meta reducir la morbimortalidad maternoinfantil mediante la reorganización de la atención de salud a madres y niños durante las etapas prenatal, del parto, puerperio y neonatal. Estas cuatro etapas constituyen cada una de las cuatro hojas del trébol.

El equipo del proyecto asume la organización del Comité de prevención de la mortalidad materna, perinatal e infantil, que actúa como una red interinstitucional. Para ello cuenta con la participación de las instituciones de enseñanza y de los consejos municipales de salud, derechos del niño y del adolescente, y derechos de la mujer. El Comité investiga todas las muertes maternas, fetales e infantiles para identificar y analizar los factores determinantes. Las muertes se clasifican según los elementos que podrían haberlas evitado, a fin de proponer medidas de intervención para mejorar la calidad de la atención maternoinfantil.

El monitoreo permanente de los indicadores de atención maternoinfantil se realiza a partir del análisis de la información contenida en la libreta de salud de la madre y el niño y de entrevistas con las puérperas en las maternidades. También se identifican los casos de alto riesgo que necesitan el acompañamiento del Trébol. Según lo solicitado por los equipos de salud de familia, el equipo de Trébol de cuatro hojas, que incluye a las "madres sociales", realiza visitas a domicilio para atender a las embarazadas renuentes a asistir al control prenatal y elaborar un plan de cuidados para ellas; también se realizan este tipo de planes para las puérperas y los niños en situación de riesgo clínico y social. Los planes se llevan a cabo en colaboración con la familia acompañada y con el equipo de salud de familia del área.

La participación de las "madres sociales" es un aspecto clave en el éxito de la estrategia. Ellas son mujeres de la comunidad cuya función es acompañar a las madres o niños en riesgo, que no cuentan con apoyo

familiar. Para ello reciben capacitación como cuidadoras en los domicilios o en el hospital, orientada a la promoción de la salud, la prevención de complicaciones y partos prematuros, y el apoyo del amamantamiento, así como al fortalecimiento de la autoestima y de los vínculos familiares, del autocuidado, y de la maternidad y paternidad.

La participación de la comunidad, por medio de una contribución mensual como "padrinos y madrinas sociales" que solidarizan con las mujeres y niños en riesgo, hace realidad el apoyo social de las familias acompañadas. Cabe destacar, además, la actuación de las "articuladoras sociales", personas voluntarias que participan en las acciones permanentes de difusión, eventos sociales y captación de recursos.

En 2006 el proyecto permitió atender a 1.148 familias a un costo de 175 dólares anuales por cada una. Desde sus inicios en 2001, se ha logrado aumentar la tasa de atención prenatal y bajar la tasa de mortalidad infantil de 29,7 a 16,2 por mil nacidos vivos en 2006.

Esta experiencia cuenta con una sistematización muy clara, que fácilmente permite su réplica creativa en cualquier población de la región.

Este programa ocupó el primer lugar en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Noraney Alves Lima, Secretaría de salud y acción social de Sobral, Ceará.

Correo electrónico: noraneylima@gmail.com

Teléfono: (55-88) 3611-6639 ó 3611-2171

Enlaces de interés:

http://www.sobral.ce.gov.br/sec/saude/index.html
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Resumen.TrevodeQuatrofolhas.Brasil.esp.pdf
http://www.eclac.cl/dds/innovacionsocial/e/proyectos/br/Trebol/ppt.TrevolCuatroHojas.Brasil.pdf
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/br/Trebol/

Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia

Organización responsable: Fundación Pueblo

El proyecto Hospedaje estudiantil en familia es ejecutado por la Fundación Pueblo en los departamentos de La Paz y Potosí, en conjunto

con los gobiernos municipales. En Bolivia, como en otros países de la región, no todos los poblados de las zonas rurales cuentan con escuelas que cubran hasta el octavo grado de educación básica, y muchas veces estas se encuentran a grandes distancias. En muchos casos los niños y niñas deben caminar más de dos horas para llegar a la escuela y esta es una de las causas de la deserción escolar y de que, por lo tanto, los niveles de escolaridad y culminación de la educación primaria sean bajos; este hecho fue el que dio origen al programa de hospedaje estudiantil.

Para elaborar el proyecto se rescató una costumbre ancestral, la "utawawa" en aimara, que consistía en que las familias de lugares apartados mandaban a sus hijos e hijas a los pueblos donde había escuelas, y estos vivían con compadres o amigos de la familia, quienes los recibían en sus casas a cambio de trabajo doméstico o agrícola. Si bien este modelo, que forma parte de las costumbres ancestrales de muchos habitantes de América Latina, ha ayudado a aumentar la permanencia en la escuela y a que por lo menos se concluya el nivel básico, tiene el inconveniente de que promueve y supone el trabajo infantil, en algunos casos con altos niveles de riesgo e incluso maltrato por parte de la familia receptora.

Fundación Pueblo estableció que se podía utilizar la idea de este modelo, siempre que se liberara a los niños y niñas del trabajo, y se les asegurara un buen trato y una alimentación y condiciones de alojamiento adecuadas, respetando las carencias de la zona. El trabajo de los niños es sustituido por el ingreso que reciben los hogares que acogen a los niños y niñas, lo que transforma una relación feudal entre padrinos y ahijados en una modalidad que permite a mujeres del área rural obtener un ingreso extraordinario por la atención que brindan a los niños más excluidos del país.

Mediante el programa Hospedaje estudiantil en familia se busca asegurar el acceso a la escuela y la permanencia en ella hasta concluir la educación primaria completa, de los niños que viven lejos de los centros educativos, así como mejorar la calidad de la enseñanza en estas escuelas.

En 1997, el programa comenzó en el municipio de Yanacachi, provincia Sud Yungas, en el departamento de La Paz, y en 2004 se amplió a los municipios de Llallagua, Chayanta, Uncía, Pocoata y Colquechaca, al norte del departamento de Potosí. Pronto se demostró que este modelo funcionaba y que cada día más estudiantes podían concluir la primaria. También se constató que la supervisión ejercida aseguraba que los niños y niñas fuesen bien atendidos en los hogares que los acogían. El programa hace posible que, al no tener que trabajar, los niños logren excelentes resultados académicos, lo cual también se debe al apoyo extraescolar que reciben de parte de la Fundación. La demostración de estos resultados se

ha traducido en que los municipios contribuyan con el financiamiento necesario para pagar a las familias receptoras.

Gracias a un seguimiento perseverante y mediante la firma de un convenio se logró que el aporte de los gobiernos municipales se incrementara paulatinamente y se hiciera parte del presupuesto municipal de educación, por medio del plan operativo anual. Este elemento asegura la sostenibilidad del programa y su inclusión en las políticas públicas de los municipios donde se lleva a cabo.

Actualmente se atiende a 250 becados y los aportes municipales cubren casi totalmente los costos directos. Los padres de familia aportan el dinero para el almuerzo y una contribución anual para el botiquín de salud. Dada la tradición de no enviar a las niñas a escuelas alejadas, la Fundación decidió que el pago que los padres deben hacer por ellas sea inferior al correspondiente a los niños. De acuerdo con los responsables de la iniciativa, esta diferencia se ha traducido en un aumento del número de niñas que participan en el programa y se benefician de mayores y mejores niveles de escolaridad. Los becados permanecen de domingo en la noche a viernes con la anfitriona y pasan el fin de semana con su familia de origen, para asegurar que se mantengan los lazos con esta. Cabe destacar que varios de ellos son niños y niñas pequeños, incluso de menos de 9 años de edad.

En cada uno de los lugares donde funciona el programa hay una encargada de seleccionar a los becados, bajo el criterio de la distancia a la que viven de la escuela, y dando preferencia a las niñas. La encargada, en conjunto con la comunidad, define las familias anfitrionas, entre las cuales los padres de familia pueden elegir aquella que prefieren para sus hijos e hijas.

Igualmente, esta encargada supervisa el cumplimiento de las condiciones establecidas para las familias anfitrionas, es decir, habitación independiente para los estudiantes que alberga y alimentación adecuada e higiene, y realiza el pago a las mujeres anfitrionas. Además organiza actividades lúdicas extraescolares con los becados. Por su parte, y de forma voluntaria, los y las docentes de las escuelas a las que asisten estos niños y niñas les dan apoyo académico.

Con el fin de aportar a la mejora de la calidad educativa en las escuelas donde se implementa el programa, la Fundación Pueblo organiza capacitación continua para los docentes, lo que beneficia a los becados y a todos los estudiantes de dichas escuelas.

Cabe destacar los siguientes resultados del programa: el acceso y permanencia escolar, y la tasa de término de octavo grado mejoraron en forma significativa; las y los becados terminan el octavo grado sin

alejarse de su contexto sociocultural; se favorece el acceso de las niñas a la educación, lo que contribuye a cerrar la brecha de género; el apoyo a los docentes incentiva el mejoramiento de la calidad educativa; se crean fuentes de ingreso para mujeres indígenas en su propio entorno. En este sentido, el proyecto contribuye directamente con el cumplimiento de la segunda y tercera metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la educación primaria universal y la equidad de género —en este caso en la enseñanza primaria y secundaria—, respectivamente. El costo total por becario es de 545 dólares, muy inferior al de atenderlos mediante los internados tradicionales en muchos países de la región.

Este proyecto ocupó el segundo lugar en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Franklin Bustillos, Director de la Fundación Pueblo o a Annette Locher, asesora del departamento de educación de la Fundación.

Correo electrónico: franklin.bustillos@fundacionpueblo.org, annette.
locher@fundacionpueblo.org, lapaz@fundacionpueblo.org

Teléfono: (591-2) 212-4413 ó 211-4434

Enlaces de interés:

www.fundacionpueblo.org
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Resumen.HospedajeEstudiantil.Bolivia.pdf
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/ciclo0607/Feria/Videos.htm
http://www.comminit.com/es/node/265497

Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina

Organización responsable: Fundación Alternativa Social y Educativa

Dirigido por la Fundación Alternativa Social y Educativa, este proyecto hace posible la introducción de programas de resolución pacífica de conflictos y mediación entre pares en la educación formal y no formal, para contribuir a disminuir o a evitar el uso de la violencia en la gestión de los conflictos interpersonales.

Las escuelas y colegios de San Carlos de Bariloche, al igual que las de toda la región de América Latina y el Caribe, experimentan un aumento de la violencia. Esta se manifiesta en acosos, maltratos, insultos, riñas, agresiones a profesores, patotas —grupos de jóvenes— con armas, y hasta muertes en las escuelas.

Ante esta situación, algunos miembros de la Fundación decidieron aplicar alternativas conocidas en la resolución de conflictos en otros ámbitos para enfrentar la violencia, e iniciaron un programa de capacitación a profesores. Una de las "alumnas" era la directora del establecimiento donde estudiaba un joven que fue baleado, quien propuso a la Fundación poner en marcha un modelo piloto de mediación entre pares en su escuela. Los resultados fueron positivos y se dieron a conocer a otras escuelas, con lo cual se amplió paulatinamente la cobertura de la capacitación a otros profesores, que comenzaron a trabajar en varias escuelas.

El trabajo se inicia con talleres de sensibilización para el personal de la escuela y para los padres. A continuación, al menos dos docentes previamente capacitados incorporan la temática a la planificación educativa, para que en uno o dos meses los alumnos conozcan lo suficiente acerca del tema de resolución pacífica de conflictos y mediación.

A continuación se entrena a los alumnos que de manera voluntaria expresen su deseo de capacitarse y eventualmente ser mediadores. Por medio de los resultados de este proceso, los maestros de la escuela seleccionaron a quienes serían mediadores. En una primera reunión del Centro de mediación, formado por los alumnos seleccionados y los docentes coordinadores, se definió cómo funcionaría dicho centro, de acuerdo con las características propias de cada escuela, y cuáles serían las parejas que cooperarían en la mediación. También se precisó, entre otros temas, dónde se realizarían las mediaciones, cómo derivar a los alumnos en conflicto, y qué hacer con el acuerdo firmado.

Se inicia así la labor de mediación entre pares, con el apoyo de los maestros y el seguimiento y asesoría de la Fundación. Los alumnos y alumnas formados como mediadores colaboran estrechamente en la capacitación de los nuevos mediadores, comparten sus propias vivencias, y se convierten en multiplicadores de los conocimientos y destrezas necesarios para llevar a cabo esta labor.

Los y las estudiantes mediadores se seleccionan entre aquellos que expresan un deseo de asumir este papel, previa autorización de sus padres. Se trata de formar un grupo de estudiantes con diferentes perfiles y se da preferencia a aquellos que han sufrido o ejercido violencia.

Hasta la fecha el modelo se ha instalado en 13 escuelas de la ciudad y se ha logrado una disminución de los hechos violentos entre los

alumnos, así como una relación más armónica entre alumnos y docentes. Además, desde hace dos años la Fundación viene realizando una actividad de extensión con ex alumnos mediadores, para que se inserten en el espacio comunitario barrial.

Un hecho de gran trascendencia, que demuestra la posibilidad de réplica creativa del modelo, sucede en 2004, cuando el Consejo provincial de educación de Río Negro da inicio al entrenamiento de docentes de las escuelas primarias, con el apoyo del Ministerio de Justicia de la Nación.

El impacto de este programa se extiende más allá de las escuelas. Estos niños y niñas que hoy han tomado conciencia de que los conflictos se pueden solucionar en forma pacífica, son un factor de cambio frente a la violencia en sus hogares, su comunidad y su vida futura.

Este programa ocupó el quinto lugar, en empate, en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Marta María E. Luzzatto, Fundación Alternativa Social y Educativa, San Carlos de Bariloche.

Correo electrónico: falternativa@bariloche.com.ar

Teléfono: (54-2944) 427-791

Enlaces de interés:

http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Resumen.PrevencionViolencia.Argentina.esp.pdf

Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico en Belo Horizonte, Brasil

Organización responsable: Circo de Todo Mundo, Centro recreação de atendimento e defesa da criança e do adolescente.

Este programa es ejecutado por la organización no gubernamental brasileña Circo de Todo Mundo, que trabaja para visibilizar y erradicar el trabajo doméstico infantil y juvenil en Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

De acuerdo con los responsables del proyecto, en la sociedad brasileña existe un alto grado de arraigo y aceptación del trabajo doméstico infantil y juvenil, básicamente a causa de la pobreza. Se estima que aproximadamente seis millones de niños y adolescentes, entre 15 y 17 años, trabajan en el servicio doméstico en el Brasil.

Una medida del éxito de esta organización no gubernamental es la presentación de proyectos de ley específicos contra el trabajo infantil

doméstico ante la asamblea legislativa del Estado. Cuenta con una red de aliados compuesta por 33 instituciones, de la sociedad civil y de los ámbitos empresarial y del gobierno, reunidas en el Grupo intermediario de aliados (Grupo Intermediário de Parceiros, GIP), que junto con ella es responsable de la campaña para la erradicación del trabajo infantil doméstico, lanzada en 2003 en la ciudad de Belo Horizonte.

Para sensibilizar a la sociedad, el Circo de Todo Mundo realiza investigaciones, estudios, debates y campañas, y moviliza a instituciones públicas, empresas y entidades representativas del sector privado, medios de comunicación e instituciones de enseñanza.

En el caso de niños menores de 16 años se trabaja en red con los sectores público y privado para generar ingresos a las familias, de forma tal que los niños y niñas puedan abandonar el trabajo doméstico.

Cuando se trata de jóvenes trabajadores mayores de 16 años, la ONG intenta formalizar el trabajo doméstico para asegurar una remuneración y para conciliarlo con la permanencia en el sistema educativo. La formalización del trabajo supone el pago del salario mínimo, con todas las prestaciones establecidas en la ley, y el asegurar que el empleador permita al joven disponer del tiempo necesario para asistir a la escuela.

Los ámbitos de acción del proyecto son los siguientes:

- Prevención: campañas informativas, y actividades culturales y de generación de trabajo y renta para los menores de 16 años y sus familias.
- Erradicación: identificación de casos en que se viola la ley e implementación de medidas legales de protección.
- Promoción: presentación de proyectos de ley específicos ante la asamblea legislativa, en que se representan los derechos de las trabajadoras infantiles domésticas.
- Atención directa: incluye actividades educativas, recreativas, de capacitación, y de orientación jurídica y social.

En los dos casos, niños mayores y menores de 16 años, se proporciona acceso a la salud, asistencia psicológica, servicios de orientación y apoyo sociofamiliar, programas de alfabetización, y microcréditos como alternativa para la generación de ingresos de las familias.

Desde su inicio, el proyecto ha contado con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y se ha convertido en un espacio para acoger, hacer seguimiento, apoyar y contribuir a la denuncia de la violación de los derechos de la infancia y la juventud.

Su Centro de atención brinda posibilidades de recrearse y capacitarse a las y los participantes, que incluyen actividades artísticas, una biblioteca y computadores con acceso a Internet. La metodología de la atención directa desarrolla, en conjunto con los niños y adolescentes, el protagonismo, la autoestima e iniciativa, la ciudadanía y la capacidad para defender sus derechos.

Entre los resultados se destaca la asistencia de las 220 niñas y jóvenes atendidas, al sistema de educación formal. Esta garantía del derecho a la educación abre una nueva perspectiva de vida a los jóvenes que trabajan en el servicio doméstico remunerado.

Este programa ocupó el quinto lugar, en empate, en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a María Eneide Teixeira, Circo de Todo Mundo.

Correo electrónico: circodetodomundo@circodetodomundo.org.br

Teléfono: (55-31) 3481-9530

Enlaces de interés:

www.circodetodomundo.org.br
http://www.un.org/radio/es/detail/6999.html
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Resumen.TrabalhoInfantildomestico.Brasil.esp.pdf
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/br/circo/

Alfabetização solidária (AlfaSol), Brasil

Organización responsable: AlfaSol

AlfaSol es una organización de la sociedad civil, sin fines de lucro y de utilidad pública, que tiene como objetivo reducir los índices de analfabetismo en la población de 15 años o más, así como ampliar la oferta pública de educación continuada para jóvenes y adultos. Su modelo, eficiente e innovador, cuenta con una amplia red de aliados de diferentes sectores y ofrece una atención a gran escala y de alta calidad.

En los 11 años de actividad de AlfaSol, se han logrado resultados significativos en el Brasil; a fines del año 2006 se había alfabetizado a más de 5,3 millones de jóvenes y adultos y capacitado a 244.000 alfabetizadores en 2.099 municipios brasileños. Hoy la organización cuenta con la ayuda

de 182 empresas e instituciones gubernamentales, y 108 instituciones de educación superior, con las cuales forma una gran red de acción y apoyo.

Debido al éxito de sus actividades en el Brasil, AlfaSol ha prestado asistencia técnica a otros países, como Cabo Verde, Mozambique, Santo Tomé y Príncipe, Guatemala y Timor-Leste. El respeto por la cultura local es un concepto básico, y permite replicar el modelo en diferentes lugares del mundo y para la atención de un público variado.

Acorde con su misión, AlfaSol ha creado programas y proyectos complementarios a la alfabetización, tomando en cuenta las necesidades específicas de las comunidades en las que trabaja. El objetivo es integrar estos programas y proyectos a otras iniciativas relacionadas con el mercado del trabajo, las prácticas de lectura y los programas gubernamentales de inclusión social, siempre en colaboración con agentes gubernamentales, no gubernamentales, privados, académicos e internacionales.

Entre los programas que AlfaSol lleva a cabo se destacan:

- Programa de alfabetización de jóvenes y adultos: tiene como objetivo reducir los altos índices de analfabetismo aún presentes en el Brasil y en el mundo por medio de las siguientes acciones:
  - Proyecto nacional: se ofrece, a jóvenes y adultos analfabetos, cursos de alfabetización inicial ejecutados por alfabetizadores locales.
  - Proyecto grandes centros urbanos (PGCU): se identifica y atiende a población analfabeta de 15 años o más, excluida de las políticas públicas, para lograr la inclusión educacional en los grandes centros urbanos.
  - Proyecto Ver: se distribuyen anteojos, de manera gratuita, a los alumnos de los cursos de AlfaSol con baja capacidad visual.
  - Proyecto de alfabetización en las empresas: reducción del índice de analfabetismo en las empresas y promoción del inicio en la educación o reinserción en ella de jóvenes y adultos trabajadores.
  - Proyecto de complementación nutricional: se ofrece alimentación complementaria a los alumnos durante el período de enseñanza, para adecuar las exigencias de la rutina del curso a sus demandas, y facilitar así la permanencia ininterrumpida en este.
- Programa para fortalecer la educación de jóvenes y adultos (EJA): posibilita la continuidad del proceso educativo y amplía la oferta de cupos en las diferentes modalidades de la enseñanza

pública, para jóvenes y adultos. Las principales actividades son: cursos que fomenten este tipo de educación, capacitación de profesores de jóvenes y adultos de la red municipal de enseñanza, y apoyo a la estructuración de este tipo de enseñanza en los municipios.

- Programa de atención a la diversidad: se construye y lleva a cabo un proyecto político pedagógico dirigido a la atención de las necesidades básicas de aprendizaje de grupos sociales específicos.
- Programa de incentivo a la lectura: permite ampliar el acceso de los alumnos, alfabetizadores, y de la comunidad en general, a diferentes publicaciones, por la vía de colecciones, bibliotecas itinerantes y prácticas de lectura.
- Centro de referencia en educación de jóvenes y adultos (CEREJA): tiene como objetivo rescatar, sistematizar, preservar, valorizar y difundir información y experiencias en relación con la educación de jóvenes y adultos, así como incentivar una cultura de reflexión y difusión respecto de los conocimientos que se desarrollan en torno a este tipo de enseñanza. Lo anterior se lleva a cabo por medio del portal de CEREJA, el concurso de redacción, la semana de la alfabetización y la revista científica de alfabetización solidaria.
- Programa de educación digital: el objetivo es estimular la integración de Internet al proceso de formación continua del alfabetizador, e incentivar la inclusión digital mediante el uso de herramientas informáticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje de jóvenes y adultos.
- Programa de cooperación internacional: se apoya a los proyectos de reducción del analfabetismo en el mundo, para lo cual se utiliza el modelo de AlfaSol como ejemplo en la elaboración de alternativas adecuadas a las necesidades de cada país.

Los resultados positivos del trabajo de AlfaSol son reconocidos por instituciones públicas del Brasil, como el Instituto brasileño de geografía y estadística y el Instituto nacional de estudios e investigaciones educacionales Aísio Teixera. Estos consideran que AlfaSol ha contribuido a la reducción del 32,2% de la tasa de analfabetismo en el Brasil durante la última década, y ha logrado aumentar considerablemente la oferta de educación para jóvenes y adultos en los municipios atendidos, entre 1999 y 2005.

Con respecto al ámbito internacional, cabe señalar que AlfaSol fue la primera organización de la sociedad civil en establecer relaciones formales con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). En 2003 el proyecto fue destacado por las Naciones Unidas como una de las diez iniciativas de alfabetización más exitosas en el mundo.

Debido a la magnitud del proyecto, le fue entregada una mención honrosa especial, declarada fuera de concurso, en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información, contactar a Regina Célia Estebes de Siquiera, AlfaSol.

Correo electrónico: danielfg@alfasol.org.br, alfabetizacao@alfabetizacao.org.br

Teléfono: (55-11) 3372-4320

Enlaces de interés:

www.alfabetizacao.org.br
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Resumen.AlfaSol.Brasil.esp.pdf
http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=32667&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
http://www.un.org/radio/es/detail/7016.html

Mejoramiento de la calidad de vida de niños y niñas que conviven con VIH/Sida, y niños y niñas desprotegidos, a través del acceso a educación preescolar terapéutica, Colombia

Organización responsable: Fundación Dar Amor, Fundamor

La Fundación Dar Amor, Fundamor, es una entidad sin fines de lucro que funciona en Cali, Colombia, para brindar atención y protección integral a niños y niñas con VIH/Sida y que sufren una situación de riesgo, abandono, y peligro físico y moral.

Al iniciar su labor en 1995, se creía que estos pequeños tenían una corta expectativa de vida —máximo cinco años, según la medicina—, por lo que las acciones se centraron en garantizar condiciones de vida dignas, un entorno saludable, y un acogimiento con afecto y amor. Se intentaba sanar las heridas y vacíos afectivos causados por el abandono y el rechazo. Como los responsables del proyecto expresan, era un acompañamiento para un "buen morir".

Con el paso del tiempo se constató que, con un cuidado adecuado, los niños continuaban con vida. Por lo tanto, el eje de las acciones pasó a ser la formación hacia la vida, una vida de mejor calidad, con capacidad para insertarse en el mundo escolar y, por qué no, eventualmente en el mundo profesional y laboral.

En esta nueva etapa, se enfrentó una enorme resistencia por parte de la comunidad para recibir a los niños y niñas vinculados a Fundamor, lo cual dio lugar a este proyecto. El programa busca impulsar la integración de estos niños y niñas en el contexto social y educativo, para que sean autónomos y tengan posibilidades de progreso personal a lo largo de su vida.

Dadas las condiciones especiales de estos niños, en su educación preescolar deben conjugarse elementos de educación, salud, nutrición, odontología, atención psicosocial, terapia ocupacional, fonoaudiología, espiritualidad y terapia física, así como actividades artísticas y terapias alternativas que garanticen la atención holística que ellos y ellas requieren.

Fundamor brinda protección a estos niños y niñas, no solamente mediante la atención de sus necesidades básicas —alimentación, vivienda, vestuario—, sino también con especial énfasis en la entrega de afecto y en la preparación para hacer una vida normal, en sociedad.

Por otro lado, se prepara a la comunidad para acogerlos, al estimular su participación y solidaridad. Esto incluye un trabajo tanto con las familias de los niños como con las redes de apoyo, para fortalecer la inclusión de cada niño en el medio social y lograr el reconocimiento de sus derechos fundamentales.

El modelo ha ido creciendo a la par de los niños que atiende. Cuando los primeros culminaron el nivel preescolar, se enfrentó la disyuntiva de fundar una escuela primaria o seguir intentando la inserción en las escuelas de la zona. Luego de muchos debates, se definió que crear una escuela primaria para darles educación era estigmatizarlos aún más, y no facilitar su integración social.

Tras varios fracasos, una escuela pública les abrió las puertas y actualmente los niños y niñas de Fundamor ingresan a esta escuela al concluir su educación preescolar. La organización les brinda apoyo extracurricular para fomentar su desarrollo, y vela porque la comunidad educativa los integre y acepte plenamente.

Como los niños continúan creciendo, actualmente se está diseñando un programa de capacitación laboral para adolescentes, con miras a su inserción en el mercado laboral.

El proyecto logra hacer realidad los derechos de la infancia que vive con VIH y ha logrado resultados sobresalientes. El 82% de los niños atendidos presenta una disminución de su carga viral. De ellos, el 65% se encuentra con carga viral indetectable, el 92% en estado asintomático, y el 19% ha sido declarado clínicamente como serorrevertores, tras revertir completamente la enfermedad.

La tasa de mortalidad es inferior al 3%, y el 100% de los niños está afiliado al régimen subsidiado de salud y tiene cobertura educativa. En un período de cuatro años, 2 niños han recibido becas estudiantiles por su excelencia académica y solo 1 de los 19 que asisten a la escuela pública ha repetido el año.

Este proyecto fue uno de los 12 finalistas, y recibió una mención honrosa especial, en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Guillermo Garrido Sardi, Director de Fundamor.

Correo electrónico: dir@fundamor.org

Teléfono: (57-2) 554-2416

Enlaces de interés:

www.fundamor.org
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Resumen.NinosconVIH.Colombia.esp.pdf
www.wdi.umich.edu/ResearchInitiatives/SocialEnterprise/AlianzaONG/Eng/FUNDAMOR

Yo trabajo por mi derecho a la educación, México

Organización responsable: Educación con el niño callejero, Ednica

El proyecto desarrollado por la organización no gubernamental mexicana Ednica se centra en la prevención del trabajo infantil y en los riesgos asociados al proceso de arraigo definitivo a la calle.

En este proyecto no se acepta el trabajo infantil y juvenil, y el principal objetivo es su erradicación. Sin embargo, en Ednica se reconoce que no siempre esto es posible, ya que el trabajo infantil se vincula a la realidad de pobreza y exclusión social que viven amplios sectores de la población en la región. Por lo tanto, cuando es imposible crear las condiciones para que un niño o una niña no tengan que trabajar, esta institución se dedica a hacer valer su derecho a la educación, como única

alternativa para que encuentren una salida a la pobreza en la que se haya inmerso. Entonces, se trata de que al menos acudan a la escuela y que esta tenga la capacidad de acogerlos y reducir el riesgo de deserción.

Para identificar a la población en riesgo, se detecta la presencia de niños, niñas y adolescentes menores de 18 años —trabajadores y/o en riesgo de calle— en las escuelas públicas y espacios callejeros como jardines, vialidades, y mercados, entre otros. Esto se lleva a cabo en dos comunidades marginales de la Ciudad de México, las colonias Ajusco y Morelos.

Una vez identificados, los niños y niñas se canalizan hacia los centros de día de Ednica, donde se les hace un diagnóstico individual, que permite diseñar estrategias personalizadas de atención teniendo como principal objetivo que estos niños dejen de trabajar. En esta etapa se identifican los casos en los cuales es factible cumplir con esta meta.

Cuando es imposible que abandonen el trabajo, se busca asegurar que estos niños y niñas tengan la posibilidad de ejercer su derecho a la educación. Con este fin, se hace lo necesario para acordar con sus padres o patrones la reducción de la jornada laboral, disminuir o evitar la deserción escolar por motivos económicos, y llevar a cabo un plan de servicios integrales en los centros de día.

Este es un modelo participativo y comunitario que involucra activamente a los niños, niñas y adolescentes, a sus familias, a los maestros y a actores clave del entorno social.

El trabajo con las familias y la comunidad incluye la sensibilización respecto de cuestiones como las consecuencias negativas del trabajo para el desarrollo del niño, el ejercicio de sus derechos, y el acceso a oportunidades futuras. El objetivo es contrarrestar el hecho de que el trabajo infantil se considere normal y aumentar la capacidad de opinión y decisión de los niños y jóvenes en los entornos familiar y comunitario. Para ello se provee a los padres y madres de familia de información y herramientas adecuadas en relación con problemáticas como derechos de la mujer, atención y prevención de la violencia hacia mujeres y niñas, transformación de roles masculinos hacia la no violencia, y autoestima, además de brindarles espacios de contención psicológica.

Respecto del trabajo con las escuelas públicas se entrega un apoyo especial a los maestros, con el objetivo de que la planta docente contribuya a evitar la deserción y facilite una mayor permanencia de niños trabajadores en el ámbito escolar. Los profesores ayudan a detectar casos de trabajo infantil y potenciales desertores, y aprenden las medidas a tomar para que el niño no se retire de la escuela y ejerza su derecho a la educación.

Por otro lado, se aprovecha la presencia de los niños y niñas en los centros de día para disminuir la jornada laboral; en estos centros, ellos participan en actividades como talleres sobre los derechos del niño, actividades recreativas y lúdicas que permitan el esparcimiento, apoyo a las tareas, contención escolar, clases de cómputo, y talleres de género, entre otras. Además de estas actividades, se promociona el contacto frecuente con profesores y/o familiares para disponer de un acompañamiento escolar.

En el programa se trabaja con un total de 300 niños y niñas, de los cuales 150 son atendidos en los centros de día y 150 en escuelas públicas de las comunidades de intervención. La población beneficiada indirectamente alcanza a 900 personas, incluidas las familias y las comunidades escolares.

Entre los resultados de este proyecto, se destacan la permanencia en el sistema educativo del 100% de los niños y niñas atendidos, la reducción significativa de las jornadas laborales, la considerable asistencia a las actividades de los centros, y la alta tasa de cumplimiento de las tareas escolares, así como la organización de actividades de participación infantil, orientadas hacia el mejoramiento de la comunidad.

La innovación principal del proyecto consiste en el enfoque que, sobre la base de los derechos del niño y la participación infantil, toma en cuenta tanto la complejidad de los fenómenos de calle y del trabajo de niños y niñas, como la importancia de movilizar recursos comunitarios para su prevención. Solo si estos niños, niñas y adolescentes se mantienen en el sistema educativo, tendrán la posibilidad de salir de la condición de pobreza y exclusión en la que viven.

Este proyecto fue uno de los 12 finalistas, y recibió una mención honrosa especial, en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Mauro Antonio Vargas Urías, Director general, Ednica.

Correo electrónico: direccion@ednica.org.mx

Teléfono: (52-55) 53 38 32 78

Enlaces de interés:

www.ednica.org.mx
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Resumen.YoTrabajopormiDerecho.Mexico.esp.pdf

Acompañamiento telefónico a mayores (ATM), Argentina

Organización responsable: Centro de promoción del adulto mayor (CEPRAM)

El Acompañamiento telefónico a mayores es un servicio gratuito que prestan 62 adultos mayores voluntarios, en su mayoría mujeres, que viven en Córdoba, Argentina. Ellos atienden las líneas telefónicas para acompañar a personas solas, angustiadas, en crisis o que simplemente necesitan de alguien que las escuche. Los voluntarios trabajan en turnos rotativos de tres horas.

El proyecto es coordinado por la organización no gubernamental Centro de promoción del adulto mayor, institución que selecciona a los voluntarios, los capacita y luego les da seguimiento de apoyo en su labor. La capacitación busca desarrollar las habilidades necesarias para contener e intervenir en las crisis de personas mayores que se comunican con el programa. Así, los voluntarios adquieren los instrumentos necesarios para cumplir su tarea de forma eficiente y eficaz.

CEPRAM abre cada año una convocatoria dirigida a voluntarios y voluntarias que quieran incorporarse al servicio. Su perfil es el de adultos mayores con buen humor y habilidades de escucha, capaces de sobreponerse a crisis y adversidades, y que estén dispuestos a donar cinco horas semanales de su tiempo.

Un equipo de psicólogos entrevista a los postulantes y quienes resultan seleccionados ingresan a un programa de 30 horas de capacitación, para aprender de la práctica de los compañeros y compañeras más antiguos, al escuchar sus intervenciones telefónicas. Una vez concluido este proceso se firma un "contrato" de trabajo por un año, que se renueva si el voluntario está dispuesto a continuar.

Para dar a conocer el servicio entre la población de adultos mayores se utilizan programas radiales, y notas periodísticas gráficas y de televisión.

Existe un procedimiento común a todos los voluntarios para abordar una llamada:

- Establecer el contacto: escuchar cuidadosamente, comunicar aceptación e identificar hechos y sentimientos de importancia.
- Dimensionar el problema: por medio de preguntas abiertas y solicitando información concreta, se establece el posible riesgo de la situación y/o su peligrosidad, el motivo de consulta y las prioridades.
- Buscar soluciones: estimular la lluvia de ideas y explorar los recursos con que cuenta la persona así como su entorno.

- Investigar las acciones concretas que pueda realizar el usuario, paso a paso, en caso que corresponda. Se promueve, en forma directa, la toma de decisión de quien llama.
- Cerrar y dar seguimiento: evaluación conjunta con el equipo de psicólogos de los pasos a seguir, incluida la derivación clínica si se considera necesaria. También se solicita al beneficiario una evaluación del servicio recibido.
- Autoevaluar: finalmente, el voluntario llena una ficha de autoevaluación de su desempeño y de descripción de la llamada, que incluye el motivo de consulta, las características de quien llamó y la intervención que se llevó a cabo.

Los otros voluntarios que comparten el turno o el psicólogo supervisor pueden escuchar la llamada de un voluntario en particular para luego realizar apreciaciones, sugerencias o críticas. Mensualmente y de forma aleatoria, un psicólogo selecciona fichas de evaluación y vuelve a llamar al consultante para evaluar su grado de satisfacción y la eficacia de la ayuda recibida.

Semanalmente, los voluntarios se reúnen con un psicólogo en grupos pequeños de discusión y contención. En estas instancias grupales también se analizan con el voluntario sus propias ansiedades, creencias y emociones provocadas por las llamadas.

Los costos del proyecto, aparte del trabajo voluntario, consisten básicamente en las llamadas telefónicas que se reciben por medio de líneas 800 sin costo para quien llama, pero sí para CEPRAM. Para cubrirlos, CEPRAM cuenta con aportes de pequeños donantes y con la recaudación por la venta de libros de la serie editorial *Publicar para no olvidar: otra forma de acompañar. Pequeñas historias de gente grande*. Esta serie permite que la sociedad se enriquezca, al conocer y valorizar las historias íntimas de los mayores, vinculadas a la cocina, a la niñez o a sus amores.

En resumen, se trata de un programa innovador de contención entre pares, que favorece la inclusión activa de los adultos mayores mediante el trabajo voluntario; de este modo se revalorizan sus experiencias vitales y se las transforma en un recurso útil para apoyar a las personas mayores de la comunidad que atraviesan situaciones difíciles.

Este proyecto fue uno de los 12 finalistas, y recibió una mención honrosa especial, en el ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Andrés Urrutia, CEPRAM.

Correo electrónico: urrutias@infovia.com.ar

Teléfono: (54-351) 453-3471

Enlaces de interés:

www.cepram.org.ar
www.youtube.com/watch?v=byHcf-dknG8
http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Resumen.ATM.Argentina.esp.pdf

Educación inclusiva: Una educación para todos, Perú

Organización responsable: Institución educativa Sagrado Corazón de Jesús

Asegurar la calidad de la integración de los niños y niñas con necesidades educativas diferentes (NED) al sistema de educación regular es la meta de este proyecto, desarrollado por el Instituto de Investigación Sociedad y Desarrollo en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús en Chiclayo, Perú.

Inspirada en el derecho a la educación de todos los niños y niñas, estipulado en la Convención sobre los Derechos del Niño y en la Constitución del Perú, la organización responsable de este proyecto aplica un modelo de trabajo que incluye a todos los actores involucrados en la educación de los alumnos con y sin NED.

Las familias del estudiante con necesidades educativas diferentes tienen acceso a terapias grupales, asesoramiento psicológico, charlas de orientación con personal especializado, y a la integración de los padres a actividades del colegio.

Por otro lado, en este proyecto se enfrenta exitosamente la tarea de sensibilizar a los escolares sin NED, a sus familias, y a los profesores, para que entiendan la situación y acepten, sin discriminar, a estos estudiantes en las aulas regulares.

Con los alumnos regulares se realizan, por ejemplo, juegos de rol de ciego, paralítico, o sordomudo, para que comprendan las limitaciones de sus compañeros y de ese modo se facilite la integración de estos en la vida estudiantil.

Los profesores participan en actividades de sensibilización y capacitación sobre las diferentes necesidades especiales, y estudian las

metodologías que facilitan la inclusión en el aula sin afectar la calidad de la educación.

El trabajo con los padres de los alumnos regulares es más complejo. Debido a que sus niños no tienen necesidades especiales, suelen reaccionar con indiferencia o incluso resistirse, pues temen que se produzca un atraso en el aprendizaje de sus hijos. Las campañas de sensibilización se enfocan en confrontarlos con la realidad, por ejemplo mediante la pregunta: ¿Qué pasaría si su niño sufriera un accidente con consecuencias graves, como parálisis cerebral, ceguera, convulsiones, o epilepsia? Les hacen ver que la convivencia con los niños que tienen necesidades educativas diferentes produce un impacto positivo en los valores de sus hijos, en la tolerancia, responsabilidad y solidaridad frente al otro. Poco a poco logran establecer vínculos de cooperación entre los padres de estudiantes con y sin NED.

Para iniciar el proceso de inclusión se evalúa a los alumnos con necesidades diferentes de modo de determinar su necesidad específica, lo que se lleva a cabo por medio de entrevistas, observación y análisis del estado de salud. Una vez matriculados, estos alumnos pasan por una etapa de adaptación, durante la cual asisten al turno de la tarde, de 15:00 a 19:00 h, y luego se incorporan gradualmente al de la mañana, de 7:30 a 14:00 h. Los dos turnos son compartidos por alumnos regulares y con NED.

En la tarde, los alumnos regulares y los niños con necesidades educativas diferentes ya adaptados participan en talleres de danza, música, teatro y labores manuales, mientras los recién incorporados reciben terapias individualizadas de acuerdo a su necesidad, ya sea física, o relacionada con el lenguaje o los hábitos.

Para la ubicación de los estudiantes con NED en los cursos de la mañana se tiene en cuenta su edad cronológica, y no su nivel "intelectual"; las clases se dictan para todos los alumnos sin distinción, y se simplifica la teoría para los niños con necesidades diferentes.

La inclusión de los niños y niñas con NED fue un proceso paulatino. Hasta mediados de 2007 la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús había incorporado a 180 de estos niños, que comparten el aula regular con otros 1.100 estudiantes.

Los cambios incorporados en el currículo, el material didáctico y la actitud de la comunidad escolar, tienen impactos muy positivos en la tasa de retención de los niños y niñas con necesidades educativas diferentes; solo un 5% de ellos se ha retirado del colegio. Además, la calidad de la educación del colegio se ha mantenido intacta, lo que es otro gran éxito.

Cabe destacar la amplia aceptación que hoy reciben los escolares con necesidades educativas diferentes por parte de sus compañeros y las familias de estos. Como declara la madre de un niño sin estas características, el proceso les ha permitido crecer como personas y disminuir sus prejuicios. Gracias a la lógica de inclusión desarrollada, el colegio se volvió más democrático y humano.

La educación de un niño o una niña con necesidades educativas diferentes es más costosa que la de un alumno que no las tiene. Este hecho deberá asumirse si se persigue una educación de calidad, sin discriminación, y para todos.

Este proyecto fue uno de los 12 finalistas del ciclo 2006-2007 del concurso que forma parte del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

Para mayor información sobre este programa, contactar a Rosalía Chacón Velásquez, Instituto de Investigación Sociedad y Desarrollo, Perú.

Correo electrónico: insode@gmail.com

Teléfono: (51-74) 225-319

Enlaces de interés:

http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/e/proyectos/doc/Resumen.EducacionInclusiva.Peru.esp.pdf

Evaluación de los elementos innovadores y los replicables

Uno de los desafíos para el equipo de proyecto de la CEPAL y para los evaluadores externos que participaron en el proceso es identificar en los proyectos los elementos innovadores y los replicables. Esto es válido tanto para los evaluadores que hicieron su trabajo desde un escritorio, mediante la evaluación de la información enviada por los representantes de los proyectos, como para los que visitaron los programas semifinalistas. Los formularios de evaluación contienen varias preguntas específicas al respecto, por medio de las cuales se pretende uniformar los criterios para identificar los elementos innovadores y los replicables.

NACIONES UNIDAS
UNITED NATIONS

CEPAL
ECLAC

SESENTA AÑOS CON AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Publicaciones de la CEPAL
ECLAC publications

Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Economic Commission for Latin America and the Caribbean
Casilla 179-D, Santiago de Chile. E-mail: publications@cepal.org
Véalas en: www.cepal.org/publicaciones
Publications may be accessed at: www.eclac.org

Revista de la CEPAL / *CEPAL Review*

La Revista se inició en 1976 como parte del Programa de Publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, con el propósito de contribuir al examen de los problemas del desarrollo socioeconómico de la región. Las opiniones expresadas en los artículos firmados, incluidas las colaboraciones de los funcionarios de la Secretaría, son las de los autores y, por lo tanto, no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Organización.

La *Revista de la CEPAL* se publica en español e inglés tres veces por año.

Los precios de suscripción anual vigentes para 2008 son de US$ 30 para la versión en español y de US$ 35 para la versión en inglés. El precio por ejemplar suelto es de US$ 15 para ambas versiones. Los precios de suscripción por dos años (2008-2009) son de US$ 50 para la versión en español y de US$ 60 para la versión en inglés.

CEPAL Review first appeared in 1976 as part of the Publications Programme of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean, its aim being to make a contribution to the study of the economic and social development problems of the region. The views expressed in signed articles, including those by Secretariat staff members, are those of the authors and therefore do not necessarily reflect the point of view of the Organization.

CEPAL Review is published in Spanish and English versions three times a year.

Annual subscription costs for 2008 are US$ 30 for the Spanish version and US$ 35 for the English version. The price of single issues is US$ 15 in both cases. The cost of a two-year subscription (2008-2009) is US$ 50 for Spanish-language version and US$ 60 for English.

Informes periódicos institucionales / *Annual reports*

Todos disponibles para años anteriores / *Issues for previous years also available*

- *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2007, 180 p.*
  Preliminary Overview of the Economies of Latin America and the Caribbean, 2007*, 180 p.*
- *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2007-2008, 152 p.*
  Economic Survey of Latin America and the Caribbean 2007-2008*, 146 p.*

- *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe, 2007. Tendencias 2008, 160 p.* ***Latin America and the Caribbean in the World Economy, 2007. 2008 Trends,*** *148 p.*
- *Panorama social de América Latina, 2007*, 294 p. ***Social Panorama of Latin America, 2007****, 290 p.*
- *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, 2007, 228 p. ***Foreign Investment of Latin America and the Caribbean, 2007****, 206 p.*
- *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe /* ***Statistical Yearbook for Latin America and the Caribbean*** (bilingüe/*bilingual*), 2007, 434 p.

Libros de la CEPAL

96 *Familias y políticas públicas en América Latina: una historia de desencuentros*, Irma Arriagada (coord.), 2007, 424 p.
95 *Centroamérica y México: políticas de competencia a principios del siglo XXI*, Eugenio Rivera y Claudia Schatan (coords.), 2008, 304 p.
94 *América Latina y el Caribe: La propiedad intelectual después de los tratados de libre comercio*, Álvaro Díaz, 2008, 248 p.
93 *Tributación en América Latina. En busca de una nueva agenda de reformas*, Oscar Cetrángolo y Juan Carlos Gómez-Sabaini (comps.), 2007, 166 p.
92 *Fernando Fajnzylber. Una visión renovadora del desarrollo en América Latina*, Miguel Torres Olivos (comp.), 2006, 422 p.
91 *Cooperación financiera regional*, José Antonio Ocampo (comp.), 2006, 274 p.
90 *Financiamiento para el desarrollo. América Latina desde una perspectiva comparada*, Barbara Stallings con la colaboración de Rogério Studart, 2006, 396 p.
89 *Políticas municipales de microcrédito. Un instrumento para la dinamización de los sistemas productivos locales. Estudios de caso en América Latina*, Paola Foschiatto y Giovanni Stumpo (comps.), 2006, 244 p.
88 *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas*, 2006, 266 pp.
87 *Pobreza, desertificación y degradación de los recursos naturales*, César Morales y Soledad Parada (eds.), 2006, 274 p.
86 *Aprender de la experiencia. El capital social en la superación de la pobreza*, Irma Arriagada (ed.), 2005, 250 p.
85 *Política fiscal y medio ambiente. Bases para una agenda común*, Jean Acquatella y Alicia Bárcena (eds.), 2005, 272 p.
84 *Globalización y desarrollo: desafíos de Puerto Rico frente al siglo XXI*, Jorge Mario Martínez, Jorge Máttar y Pedro Rivera (coords.), 2005, 342 p.
83 *El medio ambiente y la maquila en México: un problema ineludible*, Jorge Carrillo y Claudia Schatan (comps.), 2005, 304 p.
82 *Fomentar la coordinación de las políticas económicas en América Latina. El método REDIMA para salir del dilema del prisionero*, Christian Ghymers, 2005, 190 p.
82 ***Fostering economic policy coordination in Latin America. The REDIMA approach to escaping the prisoner's dilemma***, Christian Ghymers, 2005, 170 p.
81 ***Mondialisation et développement. Un regard de l'Amérique latine et des Caraïbes***, José Antonio Ocampo et Juan Martin (éds.), 2005, 236 p.
80 *Gobernabilidad e integración financiera: ámbito global y regional*, José Antonio Ocampo, Andras Uthoff (comps.), 2004, 278 p.
79 *Etnicidad y ciudadanía en América Latina. La acción colectiva de los pueblos indígenas*, Álvaro Bello, 2004, 222 p.

78 *Los transgénicos en América Latina y el Caribe: un debate abierto*, Alicia Bárcena, Jorge Katz, César Morales, Marianne Schaper (eds.) 2004, 416 p.
77 *Una década de desarrollo social en América Latina 1990-1999*, 2004, 300 p.
77 ***A decade of social development in Latin America 1990-1999***, 2004, 308 p.
77 ***Une décennie de développement social en Amérique latine 1990-1999***, 2004, 300 p.

Copublicaciones recientes / *Recent co-publications*

Fortalecer los sistemas de pensiones latinoamericanos. Cuentas individuales por reparto, Robert Holzmann, Edward Palmer y Andras Uthoff (eds.), CEPAL/Mayol, Colombia, 2008.

Competition Policies in Emerging Economies. Lessons and Challenges from Central America and Mexico, Claudia Schatan and Eugenio Rivera Urrutia (eds.), ECLAC/Springer, USA, 2008.

Estratificación y movilidad social en América Latina. Transformaciones estructurales en un cuarto de siglo, Rolando Franco, Arturo León y Raúl Atria (coords.), CEPAL/Lom, Chile, 2007.

Economic growth with equity. Challenges for Latin America, Ricardo Ffrench-Davis and José Luis Machinea (eds.), ECLAC/Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2007.

Mujer y empleo. La reforma de la salud y la salud de la reforma en Argentina, María Nieves Rico y Flavia Marco (coords.), CEPAL/Siglo XXI, Argentina, 2006.

El estructuralismo latinoamericano, Octavio Rodríguez, CEPAL/Siglo XXI, México, 2006.

Gobernabilidad corporativa, responsabilidad social y estrategias empresariales en América Latina, Germano M. de Paula, João Carlos Ferraz y Georgina Núñez (comps.), CEPAL/Mayol, Colombia, 2006.

Desempeño económico y política social en América Latina y el Caribe. Los retos de la equidad, el desarrollo y la ciudadanía, Ana Sojo y Andras Uthoff (comps.), CEPAL/Flacso-México/ Fontamara, México, 2006.

Política y políticas públicas en los procesos de reforma de América Latina, Rolando Franco y Jorge Lanzaro (coords.), CEPAL/Flacso-México/Miño y Dávila, México, 2006.

Finance for Development. Latin America in Comparative Perspective, Barbara Stallings with Rogério Studart, ECLAC/Brookings Institution Press, USA, 2006.

Los *jóvenes y el empleo en América Latina. Desafíos y perspectivas ante el nuevo escenario laboral*, Jürgen Weller (ed.), CEPAL/Mayol Ediciones, Colombia, 2006.

Condiciones *y políticas de competencia en economías pequeñas de Centroamérica y el Caribe,* Claudia Schatan y Marcos Ávalos (coords.), CEPAL/Fondo de Cultura Económica, México, 2006.

Aglomeraciones pesqueras en América Latina. Ventajas asociadas al enfoque de cluster*,* Massiel Guerra (comp.), CEPAL/Alfaomega, Colombia, 2006.

Reformas para América Latina después del fundamentalismo neoliberal, Ricardo Ffrench-Davis, CEPAL/Siglo XXI, Argentina, 2006.

Seeking growth under financial volatility, Ricardo Ffrench-Davis (ed.), ECLAC/Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2005.

Macroeconomía, comercio y finanzas para reformar las reformas en América Latina, Ricardo Ffrench-Davis (ed.), CEPAL/Mayol Ediciones, Colombia, 2005.

Beyond Reforms. Structural Dynamics and Macroeconomic Theory, José Antonio Ocampo (ed.), ECLAC/Inter-American Development Bank/The World Bank/Stanford University Press, USA, 2003.

Más allá de las reformas. Dinámica estructural y vulnerabilidad macroeconómica, José Antonio Ocampo (ed.), CEPAL/Alfaomega, Colombia, 2005.

Gestión social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales, Ernesto Cohen y Rolando Franco, CEPAL/Siglo XXI, México, 2005.

Crecimiento esquivo y volatilidad financiera, Ricardo Ffrench-Davis (ed.), Mayol Ediciones, Colombia, 2005.

Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina, Marco Dini y Giovanni Stumpo (coords.), CEPAL/Siglo XXI, México, 2005.

En búsqueda de efectividad, eficiencia y equidad: las políticas del mercado de trabajo y los instrumentos de su evaluación, Jürgen Weller (comp.), CEPAL/LOM, Chile, 2004.

Coediciones recientes / *Recent co-editions*

Espacio iberoamericanos: la economía del conocimiento, CEPAL/SEGIB, Chile, 2008.

Hacia la revisión de los paradigmas del desarrollo en América Latina, Oscar Altimir, Enrique V. Iglesias, José Luis Machinea (eds.), CEPAL/SEGIB, Chile, 2008.

Hacia la revisión de los paradigmas del desarrollo en América Latina, Oscar Altimir, Enrique V. Iglesias, José Luis Machinea (eds.), CEPAL/SEGIB, Chile, 2008.

Por uma revisão dos paradigmas do desenvolvimento na América Latina, Oscar Altimir, Enrique V. Iglesias, José Luis Machinea (eds.), CEPAL/SEGIB, Chile, 2008.

Hacia un nuevo pacto social. Políticas económicas para un desarrollo integral en América Latina, José Luis Machinea y Narcís Serra (eds.) CEPAL/CIDOB, España, 2008.

Espacios iberoamericanos: comercio e inversión, CEPAL/SEGIB, Chile, 2007.

Espaços Ibero-Americanos: comércio e investimento, CEPAL/SEGIB, Chile, 2007.

Visiones del desarrollo en América Latina, José Luis Machinea y Narcís Serra (eds.), CEPAL/CIDOB, España, 2007.

Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe, CEPAL/SEGIB, Chile, 2007.

Social Cohesion. Inclusion and a sense of belonging in Latin America and the Caribbean, ECLAC/SEGIB, Chile, 2007.

Espacios Iberoamericanos, CEPAL/SEGIB, Chile, 2006.

Espaços Ibero-Americanos*, CEPAL/SEGIB, Chile, 2006.*

Cuadernos de la CEPAL

92 *Estadísticas para la equidad de género: magnitudes y tendencias en América Latina*, Vivian Milosavljevic, 2007, 186 pp.

91 *Elementos conceptuales para la prevención y reducción de daños originados por amenazas naturales*, Eduardo Chaparro y Matías Renard (eds.), 2005, 144 p.

90 *Los sistemas de pensiones en América Latina: un análisis de género*, Flavia Marco (coord.), 2004, 270 p.

89 *Energía y desarrollo sustentable en América Latina y el Caribe*. Guía para la formulación de políticas energéticas, 2003, 240 p.

88 *La ciudad inclusiva*, Marcello Balbo, Ricardo Jordán y Daniela Simioni (comps.), CEPAL/Cooperazione Italiana, 2003, 322 p.

87 ***Traffic congestion. The problem and how to deal with it***, Alberto Bull (comp.), 2004, 198 p.

87 *Congestión de tránsito. El problema y cómo enfrentarlo*, Alberto Bull (comp.), 2003, 114 p.

Cuadernos estadísticos de la CEPAL

35 Resultados del Programa de Comparación Internacional para América del Sur. Solo disponible en CD, 2007.

34 *Indicadores económicos del turismo*. Solo disponible en CD, 2006.

33 *América Latina y el Caribe. Balanza de pagos 1980-2005*. Solo disponible en CD, 2006.

32 *América Latina y el Caribe. Series regionales y oficiales de cuentas nacionales, 1950-2002*. Solo disponible en CD, 2005.

31 *Comercio exterior. Exportaciones e importaciones según destino y origen por principales zonas económicas. 1980, 1985, 1990, 1995-2002.* Solo disponible en CD, 2005.
30 *Clasificaciones estadísticas internacionales incorporadas en el banco de datos del comercio exterior de América Latina y el Caribe de la CEPAL*, 2004, 308 p.
29 *América Latina y el Caribe: series estadísticas sobre comercio de servicios 1980-2001*, 2003, 150 p.

Observatorio demográfico *ex Boletín demográfico* / *Demographic Observatory formerly Demographic Bulletin*
(bilingüe/*bilingual*)

Edición bilingüe (español e inglés) que proporciona información estadística actualizada, referente a estimaciones y proyecciones de población de los países de América Latina y el Caribe. Incluye también indicadores demográficos de interés, tales como tasas de natalidad, mortalidad, esperanza de vida al nacer, distribución de la población, etc.

El Observatorio aparece dos veces al año, en los meses de enero y julio.
Suscripción anual: US$ 20.00. Valor por cada ejemplar: US$ 15.00.

Bilingual publication (Spanish and English) proving up-to-date estimates and projections of the populations of the Latin American and Caribbean countries. Also includes various demographic indicators of interest such as fertility and mortality rates, life expectancy, measures of population distribution, etc.

The Observatory appears twice a year in January and July.
Annual subscription: US$ 20.00. Per issue: US$ 15.00.

Notas de población

Revista especializada que publica artículos e informes acerca de las investigaciones más recientes sobre la dinámica demográfica en la región, en español, con resúmenes en español e inglés. También incluye información sobre actividades científicas y profesionales en el campo de población.

La revista se publica desde 1973 y aparece dos veces al año, en junio y diciembre.
Suscripción anual: US$ 20.00. Valor por cada ejemplar: US$ 12.00.

Specialized journal which publishes articles and reports on recent studies of demographic dynamics in the region, in Spanish with abstracts in Spanish and English. Also includes information on scientific and professional activities in the field of population.

Published since 1973, the journal appears twice a year in June and December.
Annual subscription: US$ 20.00. Per issue: US$ 12.00.

Series de la CEPAL

Comercio internacional / *Desarrollo productivo* / *Desarrollo territorial* / *Estudios estadísticos y prospectivos* / *Estudios y perspectivas* (Bogotá, Brasilia, Buenos Aires, México, Montevideo) / ***Studies and Perspectives*** (The Caribbean, Washington) / *Financiamiento del desarrollo* / *Gestión pública* / *Informes y estudios especiales* / *Macroeconomía del desarrollo* / *Manuales* / *Medio ambiente y desarrollo* / *Mujer y desarrollo* / *Población y desarrollo* / *Políticas sociales* / *Recursos naturales e infraestructura* / *Seminarios y conferencias*.

Véase el listado completo en: www.cepal.org/publicaciones
A complete listing is available at: www.cepal.org/publicaciones

كيفية الحصول على منشورات الأمم المتحدة

يمكن الحصول على منشورات الأمم المتحدة من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم . استعلم عنها من المكتبة التي تتعامل معها أو اكتب إلى : الأمم المتحدة ، قسم البيع في نيويورك أو في جنيف .

如何购取联合国出版物

联合国出版物在全世界各地的书店和经售处均有发售。请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à : Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

COMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.

Las publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y las del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) se pueden adquirir a los distribuidores locales o directamente a través de:

Publicaciones de las Naciones Unidas
2 United Nations Plaza, Room DC2-853
Nueva York, NY, 10017
Estados Unidos
Tel. (1 800)253-9646 Fax (1 212)963-3489
E-mail: publications@un.org

Publicaciones de las Naciones Unidas
Sección de Ventas
Palais des Nations
1211 Ginebra 10
Suiza
Tel. (41 22)917-2613 Fax (41 22)917-0027

Unidad de Distribución
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Av. Dag Hammarskjöld 3477, Vitacura
7630412 Santiago
Chile
Tel. (56 2)210-2056 Fax (56 2)210-2069
E-mail: publications@cepal.org

Publications of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) and those of the Latin American and the Caribbean Institute for Economic and Social Planning (ILPES) can be ordered from your local distributor or directly through:

United Nations Publications
2 United Nations Plaza, Room DC2-853
New York, NY, 10017
USA
Tel. (1 800)253-9646 Fax (1 212)963-3489
E-mail: publications@un.org

United Nations Publications
Sales Sections
Palais des Nations
1211 Geneva 10
Switzerland
Tel. (41 22)917-2613 Fax (41 22)917-0027

Distribution Unit
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)
Av. Dag Hammarskjöld 3477, Vitacura
7630412 Santiago
Chile
Tel. (56 2)210-2056 *Fax (56 2)210-2069*
E-mail: publications@eclac.org